TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

Strategy Maps

Hai vị "cha đẻ" của "Thẻ điểm cân bằng" (Balanced Scorecard) đã đưa ra "Bản đồ chiến lược" này nhằm giúp các doanh nghiệp sử dụng "Balanced Scorecard" để hoạch định chiến lược và triển khai chiến lược của mình một cách dễ dàng và hữu hiệu hơn

Robert S. Kaplan & David P. Norton

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS
A division of PACE

Bản Đồ Chiến Lược

Robert S. Kaplan & David P. Norton

LỜI NÓI ĐẦU

Tổ chức Kaplan-Norton được thành lập năm 1990 như một dự án nghiên cứu nhằm khám phá phương pháp mới để đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Lúc đó, chúng tôi cho rằng, nguồn tài sản tri thức – chủ yếu là nhân sự và công nghệ thông tin – sẽ ngày càng quan trọng đối với sự thành công của một công ty. Nhưng phương pháp đo lường cơ bản của các công ty vẫn là hệ thống các thước đo tài chính, trong đó các khoản mục đầu tư vào năng lực của nhân viên, cơ sở dữ liệu, hệ thống thông tin, quan hệ với khách hàng, chất lượng, quy trình phục vụ khách hàng, các sản phẩm và dịch vụ cải tiến đều được xem như các chi phí phát sinh trong kỳ. Các hệ thống báo cáo tài chính không cung cấp nền tảng để đo lường và quản lý các giá trị được tạo ra bởi việc đẩy mạnh năng lực của các tài sản vô hình của một doanh nghiệp.

Chúng tôi tin rằng các nhà điều hành và nhân viên tập trung vào những gì họ đo lường, và mọi người không thể quản lý tốt những gì họ không đo lường được. Do đó, chú ý và nỗ lực của các nhà điều hành tập trung quá mức vào các thước đo tài chính ngắn hạn nhưng lại không đủ vào việc đầu tư và quản lý tài sản vô hình – nền tảng của thành công tài chính tương lai. Không có một hệ thống đo lường kết quả tốt hơn, các nhà điều hành sẽ không phát triển và sử dụng tài sản vô hình hiệu quả, từ đó đánh mất những cơ hội quan trọng để tạo ra giá trị.

Dự án nghiên cứu một năm này đã hình thành khái niệm về hệ thống *Thẻ điểm cân bằng* (Balanced Scorecard) [1] . Chúng tôi khuyến nghị rằng các tổ chức nên giữ lại các thước đo tài chính để đánh giá kết quả của các hành động đã diễn ra, nhưng cũng nên cân bằng các chỉ tiêu kinh doanh này với các chỉ tiêu phi tài chính trên ba phương diện bổ sung – khách hàng, các quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Những phương diện này đại diện cho các động lực, các chỉ số quan trọng phản ánh kết quả tài chính tương lai. Đó là nền tảng hình thành của mô hình Thẻ điểm cân bằng.

Mô hình đó gây nên một tiếng vang tức thì trong giới điều hành. Chúng tôi bắt đầu giúp nhiều tổ chức thực hiện mô hình Thẻ điểm cân bằng. Chẳng bao lâu sau, chúng tôi biết được rằng các nhà điều hành hoan nghênh một hệ thống đo lường kết quả làm việc toàn diện hơn và họ còn muốn dùng hệ thống mới này theo một cách ứng dụng mạnh mẽ hơn so với dự tính ban đầu của chúng tôi. Các nhà điều hành muốn áp dụng hệ thống đó để giải quyết vấn đề quan trọng hơn mà họ đang đối mặt – phương thức thực hiện các chiến lược mới. Không chỉ vì bản chất của quy trình tạo ra giá trị nội bộ của họ chuyển từ tài sản hữu hình thành tài sản vô hình, mà bản chất cạnh tranh của họ ở thị trường bên ngoài cũng thay đổi. Các công ty sản xuất, vốn trước đây chỉ cạnh tranh với nhau về năng lực sản xuất và đặc tính sản phẩm, nay hiểu ra rằng thành công đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về thị trường và khách hàng, và phải có khả năng tạo ra một tập hợp các giá trị độc đáo cho các khách hàng mục tiêu. Hiện tại, các công ty dịch vụ ở các nước mới được nới lỏng luật lệ phải cạnh tranh gay gắt với các công ty vốn trước đây không thể chen chân vào thị trường được bảo hộ của họ. Thường các công ty mới xâm nhập vào ngành chủ yếu dựa trên việc áp dụng công nghệ thông tin tiên tiến. Thậm chí các cơ quan nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận cũng phải trình bày phương thức tạo ra giá trị cho cử tri và các bên có quyền lợi liên quan. Vì thế các nhà điều hành trong tất cả lĩnh vực và địa phương trên thế giới đang đối đầu với thử thách kép là làm thế nào để huy động nguồn lực con người và nguồn lực thông tin cũng như làm thế nào để biến đổi tổ chức theo chiến lược mới dưới sức ép của các khách hàng mục tiêu luôn mong muốn những kết quả phục vụ tốt nhất.

Các công ty, các cơ quan nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận thường ứng phó thử thách bằng cách xây dựng những chiến lược mới và tái nỗ lực tạo ra giá trị cho phân khúc khách hàng và cử tri mục tiêu của mình – thông qua những tuyên bố mới về sứ mệnh và tầm nhìn đầy cảm hứng. Tuy nhiên, vấn đề sâu xa mà tất cả các tổ chức đều gặp phải là họ không đủ khả năng để tiến hành chiến lược mới thành công. Nhân viên có thể nghe thấy các tuyên bố về tầm nhìn, sứ mệnh và định hướng chiến lược mới, nhưng không hiểu được chúng có ý nghĩa như thế nào với họ. Làm thế nào để họ thực hiện công việc khác đi hoặc tốt hơn để giúp tổ chức thành công với chiến lược mới? Các công trình nghiên cứu khác nhau chỉ ra rằng: từ 70% đến 90% các tổ chức thất bại trong việc tìm kiếm thành công từ chiến lược của họ.

Bằng trực giác, các nhà điều hành đang thực hiện Thẻ điểm cân bằng hiểu ra là hệ thống thước đo dựa vào chiến lược có thể giải quyết vấn đề truyền đạt và thực hiện chiến lược. Khi chúng tôi quan sát các nhà điều hành sử dụng Thẻ điểm cân bằng, chúng tôi có thể thấy họ phát triển một hệ thống mới để quản lý chiến lược. Chúng tôi mô tả các yếu tố của hệ thống mới này trong một bài viết khác ở tạp chí *Kinh doanh Harvard (Harvard Business Review)* [2] và quyển sách đầu tiên của chúng tôi [3] , bao gồm hai phần: Phần 1 nói về Thẻ

điểm cân bằng như là một hệ thống thước đo kết quả tiên tiến, Phần 2 nói về cách thức các nhà điều hành trong các công ty đầu tiên sử dụng Thẻ điểm cân bằng đã vận dụng nó vào một hệ thống quản lý kết quả chiến lược mới.

Trong suốt bốn năm sau đó, chúng tôi theo dõi kết quả của các công ty thí điểm đó và một nhóm các công ty khác, một số được chúng tôi hỗ trợ và số khác tự mình triển khai Thẻ điểm cân bằng. Chúng tôi nhận ra các công ty này đã đạt được kết quả vượt trội chỉ trong một thời gian tương đối ngắn – trong vòng hai đến ba năm triển khai Thẻ điểm cân bằng và chuyển đổi tổ chức. Khi chúng tôi hỏi các nhà điều hành về vai trò của Thẻ điểm cân bằng trong sự thay đổi đáng kể đó, họ đều trả lời với hai từ: *gắn kết* và *tập trung.* Thẻ điểm cân bằng có thể làm hợp nhất tất cả các nguồn lực tổ chức – các nhóm điều hành, các đơn vị kinh doanh, các nhóm hỗ trợ, công nghệ thông tin, tuyển dụng và đào tạo nhân viên – để tập trung cao độ vào việc thực hiện chiến lược. Chúng tôi viết về những kinh nghiệm và thực tế của các công ty này trong quyển sách thứ hai của chúng tôi, *Tổ chức tập trung vào chiến lược (The Strategy-Focused Organization)* [4] . Quyển sách này mở rộng hệ thống quản lý chiến lược mà chúng tôi giới thiệu ở Phần II của quyển *Thẻ điểm cân bằng – The Balanced Scorecard* . Nó mô tả cách những người thí điểm thành công thực hiện năm nguyên tắc quản lý sau để trở nên "tập trung vào chiến lược":

Giải thích chiến lược dưới dạng các thuật ngữ vận hành.
Gắn kết tổ chức với chiến lược.
Biến chiến lược thành công việc hàng ngày của mọi người.
Biến chiến lược thành một quy trình liên tục.
Vận động sự thay đổi thông qua các nhà lãnh đạo.

Ngoài việc học các nguyên tắc quản lý để tập trung vào chiến lược, chúng tôi cũng học cách chọn các thước đo có ý nghĩa hơn cho các nhà điều hành và nhân viên. Bài viết đầu tiên của chúng tôi trên *Harvard Business Review* năm 1992 đã đề xuất việc sử dụng một bộ gồm nhiều thước đo, được tổ chức trên bốn yếu tố, để cải thiện kết quả hoạt động. Khi bắt đầu làm việc với các công ty, rất tự nhiên, chúng tôi phải vạch ra cách để chọn lựa 20 đến 30 thước đo trong Thẻ điểm cân bằng của một tổ chức. Chẳng bao lâu chúng tôi nhận thấy rằng không nên chọn lựa các thước đo chỉ vì chúng vốn đã được dùng trong tổ chức hoặc vì chúng có thể dẫn đến những cải tiến tuy liên tục nhưng mang tính cục bộ. Bài viết tiếp theo trên *Harvard Business Review* đưa ra quan điểm: các thước đo nên tập trung vào điều quan trọng nhất với tổ chức – đó là chiến lược [5] . Vì nhân viên sẽ chú ý nhiều vào các thước đo đã được chọn lựa, chúng tôi phải thận trọng để đảm bảo là chúng tôi chọn đúng yếu tố để đo lường. Có câu tục ngữ là: "Hãy cẩn thận với những gì bạn mong ước, bởi có thể nó sẽ trở thành hiện thực". Các thước đo, hay các chuẩn mực là một nguồn động lực mạnh mẽ. Các nhà quản lý và nhân viên nỗ lực đạt thành tích cao theo các thước đo đã được lựa chọn, đặc biệt khi chúng gắn với một chính sách khen thưởng. Vì vậy, trước khi quyết định đo lường cái gì, chúng tôi phải hỏi các nhà điều hành những gì họ đang muốn đạt được: Mục tiêu của họ là gì? Chính câu hỏi có vẻ "ngây thơ" này dẫn đến một cải tiến cũng có vẻ nhỏ bé về phương pháp luận của chúng tôi, cuối cùng đem lại những hệ quả vô cùng to lớn.

Chúng tôi học cách bắt đầu mỗi cam kết bằng cách yêu cầu các nhà lãnh đạo thống nhất với nhau về các *tuyên bố bằng lời* về các mục tiêu của họ đối với bốn yếu tố của Thẻ điểm cân bằng. Một khi các nhà điều hành đồng ý với nhau về các *tuyên bố bằng lời* về điều họ muốn đạt được – cách họ muốn diễn tả thành công – thì sự lựa chọn các thước đo trở nên đơn giản hơn. Và theo một sự biến đổi thú vị, sự lựa chọn các thước đo này không gây hậu quả nghiêm trọng. Sau cùng, khi đã có sự đồng ý về mục tiêu cần đạt được, thậm chí nếu các thước đo mục tiêu ban đầu trở nên không hoàn hảo, các nhà điều hành có thể dễ dàng điều chỉnh sự đo lường ở các kỳ tiếp theo mà không cần phải thảo luận lại về chiến lược. Các mục tiêu thường vẫn duy trì như cũ thậm chí khi việc đo lường các mục tiêu được phát triển cùng với kinh nghiệm và những nguồn dữ liệu mới.

Việc tập trung vào các mục tiêu dẫn đến một đột phá: *Các mục tiêu nên được liên kết với nhau theo quan hệ nhân-quả* . Khi liệt kê các mục tiêu theo bốn yếu tố, các nhà quản trị bắt đầu theo bản năng vẽ các mũi tên để kết nối các mục tiêu. Trong chiến lược của mình, họ có thể giải thích tại sao việc nâng cao năng lực và kỹ năng của nhân viên ở một số vị trí nhất định, cùng với việc áp dụng kỹ thuật mới, có thể cải tiến quy trình nội bộ quan trọng. Quy trình được cải tiến có thể nâng cao tập hợp các giá trị đem đến cho khách hàng mục tiêu, dẫn đến việc làm tăng sự hài lòng của khách hàng, giữ được khách hàng, và tăng trưởng kinh doanh. Các thước đo kết quả phục vụ khách hàng được cải tiến làm tăng doanh thu và từ đó nâng cao giá trị của cổ đông. Ngay sau đó, chúng tôi huấn luyện nhóm các nhà quản lý mô tả rõ ràng chiến lược của họ qua các mối quan

hệ nhân – quả giữa các mục tiêu theo bốn yếu tố của Thẻ điểm cân bằng. Chúng tôi đặt tên cho biểu đồ này là *Bản đồ chiến lược (Strategy Map)* . Mặc dù bản đồ chiến lược của mỗi công ty đều khác nhau, phản ánh ngành nghề và chiến lược khác nhau của họ, chúng tôi có thể nhận ra một mẫu hình cơ bản, sau khi theo dõi sự phát triển của hàng trăm sơ đồ chiến lược. Chúng tôi xây dựng một bản đồ chiến lược chung được dùng làm khởi điểm cho bất kỳ tổ chức nào, ngành nghề nào. Chúng tôi trình bày những nhận định về các bản đồ chiến lược trong bài viết thứ tư trên *Harvard Business Review* [6] , và ở các chương về diễn giải chiến lược thành các khái niệm vận hành trong cuốn " *Tổ chức tập trung vào chiến lược" (The Strategy-Focused Organization).*

Bản đồ chiến lược hóa ra lại trở thành một cuộc cải cách quan trọng không kém gì Thẻ điểm cân bằng bản đầu tiên. Các nhà lãnh đạo nhận thấy rằng trình bày chiến lược theo cách người ta có thể nhìn thấy được vừa có tính tự nhiên lại vừa có sức mạnh. Như một nhà lãnh đạo đã mở đầu bài phát biểu của mình trong một cuộc hội thảo: *"Tôi yêu các bản đồ chiến lược"* . Khi chúng tôi trưng bày các Bản đồ chiến lược của các công ty trên tường trong phòng hội thảo, các đại biểu tranh thủ nghiên cứu từng sơ đồ một trong giờ giải lao.Thậm chí họ nghiên cứu cả những bản đồ của các công ty trong lĩnh vực hoàn toàn khác. Họ phác thảo bản đồ đó vào sổ tay và điền vào một số mục tiêu trọng yếu.

Việc nhận ra mức độ quan trọng của các Bản đồ chiến lược đã động viên chúng tôi viết quyển sách thứ 3 trong loạt sách về Thẻ điểm cân bằng. "Phương trình" bên dưới chỉ ra vị trí quan trọng của quyển sách này so với hai quyển trước đó.

Việc tiến hành thành công một chiến lược đòi hỏi 3 yếu tố:

{Kết quả vượt trội} = {Mô tả chiến lược} + {Đo lường chiến lược}
+ {Quản lý chiến lược}

Triết lý của ba yếu tố cấu thành này chỉ đơn giản là:

Bạn không thể quản lý (yếu tố thứ ba) những gì bạn không thể đo lường được (yếu tố thứ hai).

Bạn không thể đo lường những gì bạn không thể mô tả được (yếu tố thứ nhất).

Quyển sách đầu tiên của chúng tôi, *Thẻ điểm cân bằng,*nhắm đến yếu tố thứ hai này bằng việc trình bày cách đo lường các mục tiêu chiến lược dưới nhiều khía cạnh. Nó cũng trình bày những ý tưởng ban đầu về yếu tố thứ ba, cách quản lý chiến lược. Quyển *"Tổ chức tập trung vào chiến lược"* cung cấp một phương pháp toàn diện hơn về cách quản lý chiến lược. Cuốn sách này cũng giới thiệu các Bản đồ chiến lược cho yếu tố thứ nhất: cách mô tả chiến lược. Quyển sách này, *Các bản đồ chiến lược* , giới thiệu chi tiết hơn về khía cạnh này, dùng các mục tiêu được kết nối trong các Bản đồ chiến lược để mô tả và hình dung ra chiến lược [7] .

Vì vậy chúng tôi viết lại phương trình trên như sau:

{Kết quả vượt trội} = {Các bản đồ chiến lược} + {Thẻ điểm cân bằng} + {Tổ chức tập trung vào chiến lược}

Quyển sách này giới thiệu nhiều đóng góp quan trọng mới bao gồm:

1. Một hình mẫu mô tả các yếu tố cấu thành cơ bản của phương thức tạo ra giá trị về khía cạnh nội bộ, học tập và phát triển.
2. Những nội dung thể hiện sự năng động của chiến lược dựa trên các quy trình tạo ra giá trị.
3. Một khung mẫu mới để mô tả, đo lường và gắn kết ba tài sản vô hình của khía cạnh học tập và phát triển – nguồn nhân lực, nguồn lực thông tin, và nguồn lực tổ chức – với các quy trình và mục tiêu của chiến lược của khía cạnh nội bộ.

Các khuôn mẫu, nội dung chiến lược và tài sản vô hình là những viên gạch đặt nền tảng cho sự hiểu biết và thực thi chiến lược. Chúng tạo ra nguyên liệu để các nhà lãnh đạo mô tả và quản lý chiến lược ở mức độ chi tiết về vận hành.

---

[1] . Robert S.Kaplan và David P. Norton, "Thẻ điểm cân bằng: các thước đo thúc đẩy hiệu quả hoạt động" (The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance), Harvard Business Review, (Tháng 1,2/1992)

[2]. Robert S.Kaplan và David P. Norton, "Sử dụng Thẻ điểm cân bằng như một hệ thống quản lý chiến lược", (Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System) Harvard Business Review, (Tháng 1,2/1996)

[3]. Robert S.Kaplan và David P. Norton, "Thẻ điểm cân bằng: chuyển từ chiến lược sang hành động", (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) – (Boston: Harvard Business Review, 1996)

[4]. Robert S.Kaplan và David P. Norton, "Tổ chức tập trung vào chiến lược: các công ty sử dụng Thẻ điểm cân bằng phát đạt như thế nào trong môi trường kinh doanh mới", (The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment – (Boston: Harvard Business Review, 2001)

[5]. Robert S.Kaplan và David P. Norton, Hãy đặt Thẻ điểm cân bằng vào công việc (Putting the Balanced Scorecard to Work), Harvard Business Review, (Tháng 9,10/1993)

[6]. Robert S.Kaplan và David P. Norton, "Nếu bạn có vấn đề với chiến lược? Hãy vẽ bản đồ cho nó" (Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!) Harvard Business Review, (Tháng 1,2/2001)

[7]. Các Bản đồ chiến lược (Strategy Maps) cũng được bàn rộng rãi trong quyển sách đầu tiên của chúng tôi, bằng cách vạch ra các tiêu chuẩn cụ thể cho các mục tiêu của sơ đồ chiến lược, đặc biệt ở khía cạnh học tập và phát triển nội bộ.

LỜI CẢM ƠN

Chúng tôi không thể hoàn thành nội dung quyển sách này nếu không có sự đóng góp to lớn đến từ các đồng nghiệp ở *Tổ chức Thẻ điểm cân bằng (BSCol – Balanced Scorecard Collaborative)* , các khách hàng và các tổ chức khác đã hợp tác và chia sẻ quan điểm với chúng tôi. Chúng tôi muốn bày tỏ sự cảm ơn đặc biệt đối với Cassandra Frangos vì sự tận tâm và cống hiến của bà trong việc giúp chúng tôi có được sự hiểu biết về quản lý nguồn vốn nhân lực.

Chúng tôi bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới những đóng góp và ủng hộ tích cực của tất cả những người có tên dưới đây:

Tên tổ chức	**Người đại diện tổ chức và/hoặc Giám đốc dự án**	**Cộng tác viên của Balanced Scorecard Collaborative**
Amanco	Roberto Salas	Mathias Mangels, Carlos Graham
American Diabetes Association	John Graham, Tom Bognanno	Mario Bognanno
Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA	Naotaka Obata, Takehiko Nagumo	Barnaby Donlon
Boise Of fi ce Solutions	David Goudge, Scott Williams	Randy Russell
Bonneville Power	Terry Esvelt	Cassandra Frangos
Boston Lyric Opera	Janice Mancini Del Sesto, Sue Dahling-Sullivan	Ellen Kaplan
Crown Castle International	John Kelly, Bob Paladino	Jan Koch
Datex-Ohmeda	Eero Hautaniemi, Mary Ann Worsman, Brant Sonzogni	Ann Nevius
Economic Development Administration (U.S.	Dr. David Sampson, Sandy Baruah, Danette Koebele	Mario Bognanno

Department of Commerce)	Martha Taylor-Greenway	
Fulton County School System	Paul Smith	Cassandra Frangos
Gray-Syracuse	Steve Strome, Rozanne Kokko, Gina Drewek	Geoff Fenwick, Dana Goldblatt, Mike Nagel
Handleman Company	Herb Henkel, Don Rice	Mike Clark
Ingersoll-Rand	John Rogers, Bob Harris	Mike Nagel, Jay Weiser
MDS	Stewart Bryan, Bill McDonnell	
Media General	Shelley Seifert	Patricia Bush, Jan Koch
National City Corporation	Ed Zore, Deborah Beck	Cassandra Frangos
Northwestern Mutual		Arun Dhingra
Royal Canadian Mounted Police	Commissioner G. Zaccardelli, Geoff Gruson	Andrew Pateman
Saatchi & Saatchi	Bill Cochrane, Paul Melter	Jan Koch, Patricia Bush
St. Mary's Duluth Clinic Health System	Dr. Peter Person, Barbara Possin	Ann Nevius, Judith Ross
Swiss Re	John Coomber, Rosemarie Dissler	Antosh Nirmul
Tata Auto Plastics	Rajiv Bakshi, Muhamed Muneer (Innovative Media)	
Teach for America	Jerry Hauser	Barnaby Donlon, Rondo Moses
Thomson Financial	Dick Harrington, Dave Shaffer, Ro Pavlick	Patricia Bush, Lauren Keller Johnson
Thornton Oil	Rick Claes	Bob Gold
T. Rowe Price	Pam McGinnis	Gaelle Lamotte
U.K. Ministry of Defence	Sir Kevin Tebbit, Commander Des Cook, Captain Mike Potter, Tracy Buckingham, Simon Howard	

United States Army	Strategic Readiness System Team	Patricia Bush, Laura Downing
University of California, Berkeley Administrative Services	Ron Coley, Claudia Covello, Beth Luke	Cassandra Frangos
Volvofinans	Björn Ingemanson, Marianne Söderberg	Carl-Frederik Helgegren

Chúng tôi cũng muốn bày tỏ lòng biết ơn với sự đóng góp của Rob Howie và Michael Contrada, những người điều hành hội nghị và dịch vụ tư vấn của Tổ chức Thẻ điểm cân bằng. Các dịch vụ này tạo ra nền tảng để không ngừng phát triển những tài sản vô hình của riêng chúng tôi. Trong quá trình chuẩn bị các chương về quy trình nội bộ ở phần II, chúng tôi thừa hưởng và tóm tắt công trình của nhiều học giả danh tiếng. Ở chương viết về quản lý vận hành, chúng tôi sử dụng mô hình quản lý rủi ro do Lisa Meulbroek của Đại học MIT xây dựng. Chương về các quy trình quản lý khách hàng được chúng tôi viết dựa theo công trình của nhóm giáo sư Trường Kinh doanh Harvard là Das Narandas, Rajiv Lal, Jim Heskett, và Rober Dolan. Khi viết chương về các quy trình đổi mới, chúng tôi tham khảo tài liệu của các giáo sư Stephen Wheelwright, Kim Clark, Marco Iansiti, và Alan MacCormick của trường Kinh doanh Harvard, và được sự hướng dẫn của Stefan Thomke. Còn khi viết chương về các quy trình điều tiết xã hội, chúng tôi tham khảo mô hình của các giáo sư Forest Reinhart và Michael Porter của Trường Kinh doanh Harvard, và được sự góp ý của các Giáo sư Marc Epstein (Đại học Rice) và Lester Lave (Đại học Carnegie-Mellon). Chương về nguồn lực thông tin chúng tôi viết dựa trên công trình của giáo sư Peter Weill của Đại học MIT và Marianne Broadbent của Đại học Gartner. Giáo sư Arnoldo Hax của Đại học MIT đã giúp chúng tôi hiểu sức mạnh của các chiến lược bên trong tổ chức. Giáo sư Charles O'Reilly của Đại học Stanford hỗ trợ tài liệu và thông tin về văn hóa và cách đo lường văn hóa trong chương về nguồn lực tổ chức. Đương nhiên là giáo sư Michael Porter của Trường kinh doanh Harvard với công trình nền tảng về chiến lược đã ảnh hưởng và khuyến khích suy nghĩ của chúng tôi. Chúng tôi

chân thành biết ơn sự đóng góp của họ và chúng tôi đã cố gắng kết hợp những đóng góp đó trong mô hình bản đồ chiến lược.

Chúng tôi xin gởi lời cảm ơn đặc biệt tới Rose LiPianna đã chuẩn bị bản thảo và các đồ thị, sắp xếp các cuộc nghiên cứu tình huống và tổ chức một cách hoàn hảo. Đồng thời, chúng tôi xin cảm ơn sự giúp đỡ về mặt hành chính của ông David Porter từ Trường kinh doanh Harvard.

Chúng tôi liên tục đánh giá cao sự nhiệt tình và hướng dẫn của chủ tịch Carol Franco và Hollis Heimbouch, biên tập viên tại nhà xuất bản trường Kinh doanh Harvard, sự giúp đỡ của Jane Bonassar, biên tập bản thảo, người đã hướng dẫn chúng tôi suốt quá trình xuất bản.

Robert S.Kaplan *và* David P.Norton

Boston và Lincoln, Massachusetts, Tháng 6/2003

PHẦN MỘT

TỔNG QUAN

Chương I

GIỚI THIỆU

Ngay cả khi chúng ta quản lý năng lực của tất cả mọi người, chúng ta vẫn có xu hướng tập trung thiên về những vị trí công việc đòi hỏi kỹ năng cao. Việc nhận dạng các nhóm công việc chiến lược làm nổi rõ một số việc mà ta chưa từng nhận ra… Đó là công việc của nhân viên sơ cấp cũng có tầm quan trọng không kém. Việc tập trung cho công việc này có thể mang lại những lợi ích to lớn.

Trên đây là nhận xét của Paul Smith, Giám đốc nhân sự của công ty Gray-Syracuse, về một chương trình huấn luyện một nhóm kỹ năng mới cho 30 nhân viên lắp ráp. Công ty Gray-Syracuse là một công ty tầm cỡ thế giới về sản xuất các bộ phận khuôn đúc chính xác dành cho các sản phẩm cơ khí cao cấp dùng cho động cơ máy bay, thiết bị phát điện và tên lửa. Ban điều hành công ty, sau khi phát triển hệ thống Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) và Bản đồ chiến lược cho chiến lược mới của công ty, thấy rằng có một cơ hội quan trọng để giảm bớt các công việc lặp đi lặp lại và nâng cao chất lượng ở dây chuyền đầu tiên trong quy trình sản xuất. Những nhân viên vận hành sơ cấp trong quy trình này – những người thợ ráp khuôn – có tác động quan trọng nhất đến việc giảm các công việc lặp đi lặp lại và giảm bớt thời gian từ lúc bắt đầu ý tưởng sản phẩm cho đến khi giao hàng cho khách hàng. Công ty tập trung chi phí đào tạo có hạn của mình vào việc huấn luyện số ít các nhân viên quan trọng đó và giảm được phân nửa thời gian để đạt được mục tiêu chiến lược.

Ví dụ về công ty Gray-Syracuse cho thấy rằng hiện tại các công ty có thể tập trung các khoản đầu tư vào nguồn nhân lực, hay tổng quát hơn là đầu tư vào tài sản vô hình để tạo ra giá trị đặc biệt và bền vững. Ngày nay tất cả các công ty đều có thể tạo ra giá trị bền vững từ những đòn bẩy tài sản vô hình: nguồn nhân lực; hệ thống thông tin và dữ liệu; các quy trình phục vụ khách hàng kịp thời; quan hệ khách hàng và nhãn hiệu; năng lực cải tiến; và văn hóa. Trong nhiều thập kỷ nay đã xuất hiện khuynh hướng chuyển từ nền kinh tế hướng về sản phẩm, dựa trên tài sản hữu hình sang nền kinh tế tri thức và dịch vụ, dựa trên tài sản vô hình. Thậm chí sau khi bong bong chứng khoán NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation System) và dot-com (ngành công nghệ thông tin) bị vỡ, những tài sản vô hình – vốn không thể đo lường qua hệ thống tài chính của một công ty– vẫn chiếm đến hơn 75% giá trị của một công ty (xem hình 1-1). Những tài sản hữu hình bình quân của công ty – giá trị tài sản ròng ghi trên sổ sách trừ đi các khoản nợ – chỉ mang lại ít hơn 25% giá trị thị trường của công ty.

Nguyên tắc này áp dụng cho các quốc gia còn rõ ràng hơn với các công ty. Một số quốc gia, như Venezuela và Saudi Arabia, có nguồn tài sản vật chất rất lớn nhưng rất kém trong việc đầu tư vào con người và hệ thống. Do đó, họ có giá trị sản xuất trên đầu người và tỉ lệ tăng trưởng thấp hơn so với những nước như Singapore và Đài Loan tuy có nguồn tài sản tự nhiên hạn chế nhưng đầu tư mạnh mẽ vào nguồn nhân lực, công nghệ thông tin và hệ thống quản trị [1] . Cả ở khía cạnh kinh tế vi mô và vĩ mô, những tài sản vô hình sẽ tạo ra nguồn giá trị lâu dài.

CHIẾN LƯỢC

Chiến lược của một tổ chức thể hiện phương thức dự kiến tạo giá trị của nó cho các cổ đông, khách hàng và dân chúng.

Hình 1.1: Tầm quan trọng ngày càng tăng của tài sản vô hình

Nếu tài sản vô hình đại diện cho 75% giá trị của một công ty, thì việc xây dựng và thực hiện chiến lược của công ty đó cần hướng đến việc tập hợp và liên kết các tài sản vô hình, đây là chủ đề của quyển sách này.

Chúng tôi và các đồng nghiệp đã làm việc với hơn 300 tổ chức trong hơn 12 năm qua, để giúp họ phát triển và thực thi hệ thống Thẻ điểm cân bằng (BSC). Chúng tôi đã nhận ra hệ thống BSC là một công cụ quản lý đầy hiệu quả. Đó là một hệ thống đo lường gây sự chú ý của mọi người. Và để có tác dụng tối đa, hệ thống đo lường đó nên tập trung vào *chiến lược* của tổ chức – cách nó dự kiến tạo ra giá trị tương lai bền vững.
Do đó, khi thiết kế hệ thống BSC, *một tổ chức phải đo lường được một số thông số chủ chốt đại diện cho nguồn giá trị dài hạn của chiến lược*

Tuy nhiên, trong thực tế, chúng tôi thấy rằng chẳng có hai tổ chức nào nghĩ về chiến lược giống nhau cả. Một số công ty thể hiện chiến lược bằng kế hoạch tài chính về mức độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận, số khác thể hiện qua sản phẩm và dịch vụ, một số khác thì hướng vào khách hàng mục tiêu, số khác nữa hướng theo quy trình và chất lượng, và vẫn có một số khác hướng về yếu tố nguồn nhân sự hoặc học tập. Những quan điểm trên chỉ mang tính một chiều. Sự thiển cận càng được khuếch đại bằng nền tảng của các cá nhân ban điều hành. Giám đốc tài chính nhìn nhận chiến lược dưới khía cạnh tài chính; Giám đốc bán hàng và Giám đốc Marketing nhắm tới yếu tố khách hàng; nhà quản trị vận hành nhìn vào góc độ chất lượng, chu kỳ thời gian và quy trình; nhà quản trị nhân sự muốn đầu tư vào con người; Giám đốc IT thì tập trung vào công nghệ thông tin; chỉ một vài người có tầm nhìn tổng thể.

Chúng tôi đưa ra một phương thức tổng thể từ ý tưởng quản trị của các nhà lãnh đạo từng trải. Những lý luận về chiến lược xoay quanh giá trị cổ đông [2] , quản lý khách hàng [3] , quản lý quy trình [4] , chất lượng [5] ,năng lực cốt lõi [6] , sự đổi mới [7] , nguồn nhân lực [8] , công nghệ thông tin [9] , thiết kế tổ chức [10]và học tập [11] . Tuy đều mang lại một cái nhìn sâu sắc, chưa có lý luận nào đưa ra được một cái nhìn toàn diện và hợp nhất để mô tả chiến lược. Thậm chí, lý luận của Michael Porter, dựa trên việc định vị lợi thế cạnh tranh, cũng không đưa ra một sự trình bày tổng quát nào về chiến lược [12] . Những nhà quản trị từng thực thi chiến lược thành công như: Lou Gerstner của IBM, Jack Welch của GE, Richard Teerlink của Harley-Davidson và Larry Bossidy của GE, Allied Signal và Honeywell đã đưa ra một tập hợp phong phú các ý kiến đầy kinh nghiệm, nhưng cũng chưa đưa ra được một cách trình bày chiến lược thống nhất [13] . Vẫn chưa xuất hiện một cách trình bày chiến lược được chấp nhận rộng rãi.

Hãy bàn đến các hệ quả, nếu không có một sự mô tả tổng quát về chiến lược, các nhà quản trị không thể dễ dàng truyền đạt chiến lược với nhau cũng như với nhân viên của mình. Không có một cách hiểu chung về chiến lược, họ cũng không thể tạo ra sự gắn kết, tương xứng quanh chiến lược đó. Và nếu không có sự gắn kết, tương xứng, họ cũng không thực hiện được những chiến lược mới để thích nghi với môi trường liên tục biến đổi với sự cạnh tranh toàn cầu, việc tháo bỏ bảo hộ, quyền lực khách hàng, tiến bộ kỹ thuật, và lợi thế cạnh tranh từ tài sản vô hình – chủ yếu là nguồn nhân lực và nguồn lực về thông tin.

Trong cuốn sách *Tổ chức tập trung vào chiến lược (The strategy-focused organization)* , chúng tôi trích dẫn một cuộc nghiên cứu về các chiến lược thất bại, với kết luận như sau: "trong hầu hết các trường hợp – chúng tôi dự tính cỡ 70% – vấn đề thực sự không phải ở chỗ [chiến lược yếu kém]…mà là việc thực thi yếu kém" [14] . Một cuộc nghiên cứu gần đây hơn của tổ chức Bain & Company khảo sát kết quả kinh doanh của các công ty lớn (được định nghĩa là công ty có doanh thu hàng năm vượt quá 500 triệu đôla Mỹ) tại 7 nước phát triển gồm Mỹ, Úc, Anh, Pháp, Đức, Ý, và Nhật Bản trong suốt 10 năm tốt nhất trong lịch sử kinh tế từ năm 1988 tới 1998. Chỉ có một phần tám số công ty này đạt được tỉ lệ tăng trưởng lợi nhuận lũy tiến hàng

năm hơn 5,5% trong khi thu nhập của cổ đông vẫn cao hơn chi phí vốn. Hơn hai phần ba các công ty này có kế hoạch chiến lược đặt ra mục tiêu tăng trưởng hơn 9%. Chỉ có chưa đến 10% các công ty này đạt được mục tiêu đó [15] . Rõ ràng là hầu hết các công ty đều không thành công trong việc thực hiện chiến lược. Ngược lại với ghi nhận ảm đạm này, các tổ chức dùng BSC làm nền tảng cho hệ thống quản lý, như chúng tôi đã mô tả trong quyển *Tổ chức tập trung vào chiến lược* , đã thành công hơn. Họ thực hiện các chiến lược mới hiệu quả và nhanh chóng. Họ dùng BSC để mô tả những chiến lược của mình, kết nối hệ thống quản lý và kết quả là kết nối được với chiến lược của họ. Họ đã chứng minh nguyên tắc cơ bản của BSC: "Nếu chúng ta có thể đo lường được chiến lược, thì chúng ta sẽ quản lý được nó".

Mô tả chiến lược

Để xây dựng một hệ thống đo lường dùng để mô tả chiến lược, chúng ta cần phải có một mô hình chiến lược chung. Carl von Clausewitz, nhà chiến lược quân sự vĩ đại ở thế kỷ 19, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của một khung mẫu để tổ chức tư duy về chiến lược:

"Nhiệm vụ đầu tiên của bất kỳ lý thuyết nào là làm rõ các thuật ngữ và khái niệm còn mơ hồ...Chỉ sau khi đạt đến sự thống nhất về các thuật ngữ và khái niệm thì lúc đó chúng ta mới có thể hy vọng xem xét các vấn đề dễ dàng và rõ ràng để chia sẻ cùng quan điểm với độc giả" ***[16]*** .

Chính xác là hệ thống BSC đã cung cấp một khung mẫu như thế để mô tả các chiến lược tạo ra giá trị. Khung BSC (xem hình 1-2) bao gồm nhiều yếu tố quan trọng:

Hiệu quả *tài chính* , một chỉ số đi sau (lag indicator), cung cấp định nghĩa mấu chốt về thành công của một tổ chức. Chiến lược mô tả một tổ chức dự kiến làm thế nào để tạo ra sự tăng trưởng bền vững về giá trị cổ đông.

Sự thành công với khách hàng mục tiêu sẽ cung cấp một thành phần trọng yếu để cải thiện hiệu quả tài chính. Bên cạnh việc đo lường các chỉ số đi sau về thành công trong phục vụ khách hàng như sự hài lòng, sự trung thành, sự tăng trưởng, khía cạnh khách hàng xác định tập hợp giá trị cung cấp cho các phân khúc khách hàng mục tiêu. Việc chọn lựa đúng *tập hợp giá trị cung cấp cho khách hàng (customer value proposition)* là yếu tố trọng tâm của chiến lược.

Những quy trình nội bộ tạo ra và chuyển giao tập hợp các giá trị cung cấp cho khách hàng. Kết quả hoạt động của các quy trình nội bộ là một chỉ số đi trước (leading indicator) của những tiến bộ của các kết quả về khách hàng và tài chính theo sau đó.

Những tài sản vô hình là nguồn gốc cơ bản tạo ra giá trị bền vững. Những mục tiêu về *Học tập và phát triển* mô tả phương thức các yếu tố con người, kỹ thuật và môi trường tổ chức kết hợp với nhau để hỗ trợ cho chiến lược. Cải thiện khả năng đo lường về *Học tập và phát triển* là những chỉ số đi trước để đạt kết quả về quy trình nội bộ, khách hàng và hiệu quả tài chính.

Mục tiêu ở bốn khía cạnh này liên kết với nhau thành một chuỗi quan hệ nhân – quả. Việc tăng cường và gắn kết các tài sản vô hình dẫn đến kết quả của quy trình được cải tiến, và đem đến đến thành công cho khách hàng và cổ đông.

Khung mẫu tạo ra giá trị đối với các tổ chức công và tổ chức phi lợi nhuận (xem phần bên phải hình 1-2) cũng tương tự các tổ chức tư nhân đã nêu trên, nhưng có một số khác biệt quan trọng. Trước hết, định nghĩa cao nhất về thành công của các cơ quan nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận là mức độ hoàn thành *sứ mệnh* của họ. Các công ty tư nhân, bất kể trong ngành nào, có thể áp dụng một tầm nhìn tài chính tương đồng: gia tăng giá trị cho cổ đông. Tuy nhiên, các cơ quan nhà nước và tổ chức phi lợi nhuận có một tập hợp các sứ mệnh rộng và đa dạng hơn, do đó họ phải xác định tác động xã hội – mục tiêu cao nhất của họ – theo một cách khác. Ví dụ về các sứ mệnh bao gồm "Cải thiện tương lai của trẻ em đang lớn lên trong các cộng đồng có thu nhập thấp" (tổ chức *Teach for America*), "Bảo đảm tương lai lâu dài cho nhạc kịch (tổ chức *Boston Lyric Opera*) và "Những ngôi nhà an toàn, những cộng đồng an toàn" (tổ chức *Royal Canadian Mounted Police*).

Hình 1-2: Bản đồ chiến lược: Mô hình đơn giản tạo ra giá trị

Sứ mệnh của các tổ chức này, cũng như trong mô hình công ty tư nhân, được thực hiện thông qua việc đáp ứng nhu cầu của *khách hàng* mục tiêu (hoặc cử tri hoặc những đối tượng phục vụ, như một số tổ chức mô tả những người hưởng lợi từ dịch vụ của họ). Những tổ chức đó thành công nhờ vào việc thực hiện *quy trình* nội bộ với sự đóng góp từ các tài sản vô hình của họ (*học tập và phát triển*). Yếu tố *ủy thác* , tuy không có tính bắt buộc, phản ánh mục tiêu của những cử tri quan trọng – những người đóng thuế hay những nhà tài trợ cho quỹ từ thiện. Việc thỏa mãn cả chủ thể tài chính lẫn khách hàng, thống nhất với sứ mệnh, tạo ra một cấu trúc chiến lược hiệu quả, tương tự như yếu tố năng suất và tăng trưởng kinh doanh mà các công ty tư nhân theo đuổi.

BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC:
MÔ TẢ PHƯƠNG THỨC TỔ CHỨC TẠO RA GIÁ TRỊ

Kết quả làm việc với hơn 300 tổ chức cung cấp cho chúng tôi một cơ sở dữ liệu rộng rãi về chiến lược, bản đồ chiến lược, và BSC. Thêm vào đó, chúng tôi cũng nghiên cứu kiến thức trong nhiều lĩnh vực quản lý đa dạng bao gồm giá trị cổ đông, chiến lược kinh doanh, quản lý khách hàng, phát triển và cải tiến sản phẩm, quản lý vận hành, quản lý môi trường, đầu tư xã hội, quản lý nhân sự, quản lý công nghệ thông tin, văn hóa và lãnh đạo. Từ kinh nghiệm và kiến thức đó, chúng tôi nhận thấy mô hình BSC, thoạt đầu được thiết kế chủ yếu để cải thiện hệ thống đo lường tài sản vô hình của tổ chức, đã trở thành một công cụ hiệu quả và đầy sức mạnh để mô tả và thực hiện chiến lược của công ty. Mô hình bốn yếu tố (tài chính – khách hàng – quy trình nội bộ – học tập và phát triển) mô tả chiến lược tạo ra giá trị của tổ chức đã cung cấp một ngôn ngữ mà ban điều hành có thể dùng để thảo luận phương hướng và những việc cần làm ngay của doanh nghiệp. Họ có thể xem việc đo lường chiến lược của mình không còn là các chỉ số hiệu quả theo bốn yếu tố độc lập, mà như một chuỗi nhân quả liên kết các mục tiêu theo bốn yếu tố của BSC. Chúng tôi hỗ trợ việc thảo luận giữa các nhà lãnh đạo qua việc tạo ra một cách trình bày chung các mối liên kết đó, với tên gọi là *Bản đồ chiến lược* . Giờ đây chúng tôi nhận ra rằng bản đồ chiến lược, một cách tái trình bày rõ ràng mối quan hệ nhân – quả giữa các nhân tố cấu thành chiến lược của một công ty, cũng là một phát hiện to lớn đối với các nhà lãnh đạo điều hành giống như mô hình Thẻ điểm cân bằng.

Bản đồ chiến lược tổng hợp, được mô tả ở hình 1-3, được triển khai từ mô hình Thẻ điểm cân bằng theo bốn yếu tố. Bản đồ chiến lược thêm vào một lớp chi tiết nữa, minh họa những động cơ theo thời gian của một chiến lược giúp tăng cường sự rõ ràng và tập trung. Như chúng tôi đã trình bày ở trên, thực tế có rất nhiều phương pháp được dùng để xây dựng chiến lược. Tuy nhiên, cho dù phương pháp nào được sử dụng, thì một bản đồ chiến lược được trình bày một cách đồng nhất và chắc chắn sẽ giúp thiết lập và quản lý các mục tiêu và thước đo. Bản đồ chiến lược cung cấp mắt xích liên kết bị thiếu giữa việc xây dựng và thực hiện chiến lược.

Mẫu bản đồ chiến lược được mô tả ở hình 1-3 cung cấp một bản liệt kê chuẩn về các yếu tố và mối tương quan của chiến lược. Nếu bỏ qua yếu tố nào trong mẫu bản đồ chiến lược thì chiến lược sẽ thiếu hoàn chỉnh.

Ví dụ, chúng tôi thường thấy các tổ chức không liên kết giữa thước đo quy trình nội bộ với tập hợp các giá trị đem lại cho khách hàng, không có mục đích cho sự cải tiến, và mục đích mơ hồ về kỹ năng hoặc hình thức động viên nhân viên, cũng như chưa có mục đích rõ ràng về vai trò của công nghệ thông tin. Những thiếu sót trong bản đồ chiến lược như vậy thường đưa đến kết quả không tốt.

Bản đồ chiến lược xây dựng dựa trên các nguyên tắc sau:

Chiến lược cân bằng các nguồn lực mâu thuẫn . Việc đầu tư vào tài sản vô hình để tăng trưởng doanh thu dài hạn thường mâu thuẫn với việc cắt giảm chi phí để có hiệu quả tài chính ngắn hạn. Mục đích trên hết của các công ty tư nhân là tạo ra sự phát triển bền vững cho giá trị cổ đông. Điều này thể hiện sự cam kết dài hạn. Đồng thời, tổ chức phải cải thiện các kết quả ngắn hạn. Điều đó luôn đòi hỏi hy sinh những khoản đầu tư dài hạn, thường là một cách vô hình. Vì vậy, điểm bắt đầu khi mô tả chiến lược là cân bằng và phối hợp mục tiêu tài chính ngắn hạn, như cắt giảm giá thành và nâng cao năng suất, với mục tiêu dài hạn là việc tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận.

Hình 1-3: **Bản đồ chiến lược thể hiện cách tổ chức tạo ra giá trị**

Chiến lược dựa trên một tập hợp riêng biệt về những giá trị cung cấp cho khách hàng. Làm hài lòng khách hàng là nguồn gốc của việc tạo dựng giá trị bền vững. Chiến lược đòi hỏi sự kết nối rõ ràng giữa phân khúc khách hàng mục tiêu và tập hợp các giá trị cần có để làm hài lòng họ. Làm rõ tập hợp giá trị này là nội dung quan trọng nhất của chiến lược. Trong chương 2 và chương 11, chúng tôi sẽ thảo luận về 4 tập hợp giá trị chính chào bán cho khách hàng và những chiến lược khách hàng đã được các tổ chức áp dụng trong thực tế: (1) cắt giảm chi phí, (2) dẫn đầu về sản phẩm, (3) giải pháp tổng thể cho khách hàng, và (4) kết cấu hệ thống. Mỗi tập hợp giá trị đem xác định rõ các đặc tính cần có để làm khách hàng hài lòng.

*Giá trị được tạo ra thông qua các quy trình kinh doanh nội bộ.*Yếu tố tài chính và khách hàng trong bản đồ chiến lược và BSC mô tả kết quả – điều tổ chức hy vọng đạt được: tăng giá trị cổ đông nhờ việc tăng doanh thu và nâng cao năng suất; tăng doanh thu từ chi tiêu khách hàng nhờ việc tìm kiếm, làm hài lòng, duy trì, tạo tính trung thành và phát triển khách hàng.

Những quy trình thuộc về các yếu tố quy trình nội bộ, học tập và phát triển dẫn dắt chiến lược: chúng mô tả cách tổ chức sẽ thực hiện chiến lược của nó. Những quy trình nội bộ hiệu quả và thích hợp xác định cách tạo ra và duy trì giá trị. Các công ty phải tập trung vào một vài quy trình nội bộ then chốt có khả năng tạo ra tập hợp các giá trị đem lại cho khách hàng khác biệt và có tính thiết yếu trong việc nâng cao năng suất và duy trì hoạt động kinh doanh của công ty. Trong phần II của quyển sách, chúng tôi trình bày quy trình nội bộ theo bốn nhóm phân loại:

Quản lý vận hành: Sản xuất và phân phối sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng.

Quản lý khách hàng: Thiết lập và kích thích quan hệ khách hàng

Đổi mới: Phát triển sản phẩm mới, dịch vụ, quy trình và quan hệ khách hàng.

Quản lý điều tiết và xã hội: Tuân theo quy định và mong đợi của xã hội, xây dựng cộng đồng vững mạnh hơn.

Mỗi nhóm có thể có đến hàng trăm quy trình phụ với vai trò tạo ra giá trị theo một cách nào đó. Các Nhà quản trị khi vận dụng nghệ thuật chiến lược phải xác định một vài quy trình then chốt có ý nghĩa nhất trong việc tạo ra và chuyển giao những tập hợp các giá trị khác biệt cho khách hàng. Chúng tôi gọi số ít quy trình then chốt đó là *các chủ đề chiến lược (strategic themes)* .

Chiến lược bao gồm các chủ đề tương thích, bổ sung cho nhau . Mỗi nhóm của quy trình nội bộ tạo ra lợi ích ở những thời điểm khác nhau. Sự cải tiến những *quy trình vận hành* thường tạo ra kết quả ngắn hạn nhờ vào việc giảm chi phí và nâng cao chất lượng. Lợi ích từ việc tăng cường quan hệ khách hàng xuất hiện sau 6 đến 12 tháng từ khi bắt đầu cải tiến các quy trình quản lý khách hàng. Các quy trình *đổi mới* thường mất thời gian dài hơn nữa để tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Còn việc cải thiện các quy trình *điều tiết và xã hội* trong tương lai có thể mang lại lợi ích trong tương lai xa hơn vì công ty tránh được kiện tụng và nâng cao danh tiếng trong cộng đồng. Các chiến lược nên được cân bằng và bao quát ít nhất một chủ đề chiến lược từ một trong bốn nhóm quy trình trên. Nhờ có những chủ đề chiến lược cho việc cải thiện quy trình trong bốn nhóm, tổ chức sẽ nhận được những lợi ích ở giai đoạn sau, tạo ra sự phát triển bền vững cho giá trị cổ đông.

Sự gắn kết chiến lược quyết định giá trị tài sản vô hình . Yếu tố thứ tư của bản đồ chiến lược BSC – học tập và phát triển – thể hiện tài sản vô hình của công ty và vai trò của chúng trong chiến lược. Tài sản vô hình có thể phân loại thành ba loại:

Nguồn vốn con người: Kỹ năng, tài năng và kiến thức của nhân viên.

Nguồn vốn thông tin: Cơ sở dữ liệu, hệ thống thông tin, mạng lưới và cơ sở hạ tầng.

Nguồn vốn tổ chức: Văn hóa, kỹ năng lãnh đạo, tập hợp và gắn kết nhân viên, tinh thần tập thể và quản lý tri thức.

Không có tài sản vô hình nào có thể được đo lường giá trị một cách riêng lẻ hay độc lập. Giá trị của các tài sản vô hình này nằm trong khả năng đóng góp cho việc thực hiện chiến lược của tổ chức. Tuy nhiên, các kết quả nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng 2/3 các công ty không tạo ra được sự gắn kết giữa các chiến lược với các chương trình nhân sự và công nghệ thông tin của họ [17] . Những đầu tư đáng kể vào nhân sự và công nghệ thông tin của các công ty như thế đã bị lệch mục tiêu. Họ không kích thích năng lực thực hiện chiến lược của tổ chức. Những công ty này không tìm ra kết quả tích cực từ việc đầu tư vào nhân sự và công nghệ thông tin.

Chúng tôi xác định 3 phương thức mục tiêu trong việc gắn kết tài sản vô hình với chiến lược:

1. Những nhóm công việc chiến lược giúp gắn kết nguồn vốn con người với các chủ đề chiến lược.

2. Danh mục công nghệ thông tin chiến lược giúp gắn kết nguồn vốn thông tin với các chủ đề chiến lược.

3. Một lịch trình thay đổi tổ chức giúp kết hợp và gắn kết nguồn vốn tổ chức để liên tục học tập và phát triển với các chủ đề chiến lược.

Khi tất cả ba thành phần trong yếu tố học tập và phát triển – nguồn vốn con người, thông tin, và tổ chức – được gắn kết với chiến lược, thì tổ chức đạt đến một mức sẵn sàng cao độ: *Nó có khả năng tập hợp và duy trì tiến trình thay đổi cần thiết để thực hiện chiến lược* . Sự sẵn sàng của tổ chức ở mức độ cao khi:

Năng lực nguồn vốn con người trong các nhóm công việc chiến lược được gắn kết chặt chẽ với chủ đề chiến lược.

Nguồn vốn thông tin cung cấp cơ sở hạ tầng thiết yếu và các ứng dụng công nghệ thông tin chiến lược hỗ trợ nguồn nhân lực tạo ra kết quả xuất sắc trong các chủ đề chiến lược.

Văn hóa, kỹ năng lãnh đạo, sự đồng nhất, gắn kết và tinh thần làm việc theo nhóm củng cố sự thay đổi trong môi trường tổ chức để thực hiện chiến lược.

Tóm lại, mẫu hình bản đồ chiến lược, tùy theo chiến lược cụ thể của tổ chức, mô tả cách thức tài sản vô hình cải thiện các quy trình nội bộ của tổ chức. Các quy trình đó là đòn bẩy tốt nhất cho việc tạo ra giá trị cho khách hàng, cổ đông và cộng đồng. Độc giả được giới thiệu cách sử dụng bản đồ chiến lược để gắn kết tài sản vô hình với các chủ đề chiến lược bằng cách nghiên cứu hai trường hợp cụ thể tiếp theo chương này. Trường hợp của Bank of Tokyo minh họa cho việc thiết kế bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng cho một công ty tư nhân. Trường hợp Hiệp hội Đái tháo đường Hoa Kỳ minh họa cho mô hình của tổ chức phi lợi nhuận.

CẤU TRÚC CỦA SÁCH

Chương 2 giới thiệu bài vỡ lòng về Bản đồ chiến lược. Chúng tôi giải thích mẫu hình Bản đồ chiến lược (xem hình 1-3) và mô tả cách chọn lọc các mục tiêu trong bốn yếu tố của hệ thống BSC. Phần II của quyển sách gồm 4 chương đi sâu vào các mục tiêu và thước đo cho các quy trình trong bốn chủ đề nội bộ: quy trình

quản lý vận hành, quản lý khách hàng, đổi mới, điều tiết và xã hội. Phần III gồm bốn chương về gắn kết yếu tố học tập và phát triển với các quy trình chiến lược nội bộ. Chương 7 giới thiệu tổng quan về tạo ra giá trị từ tài sản vô hình. Chương 8 đến chương 10 mô tả sâu về việc chọn lọc những mục tiêu và thước đo đối với nguồn vốn con người, nguồn vốn thông tin và nguồn vốn tổ chức. Trong phần IV, chương 11 ứng dụng những nội dung nền tảng của phần II và phần III để xây dựng những mẫu hình bản đồ chiến lược theo 4 chiến lược khác biệt hóa tổng quát: hạ giá thành, dẫn đầu về sản phẩm, giải pháp toàn diện cho khách hàng và kết nối với nhà phân phối. Chương 12 cung cấp bản đồ lộ trình qua mô tả về việc các mục đích kết quả kinh doanh mở rộng có thể chuyển thành mục tiêu phụ cho các chủ đề chiến lược chính trong bản đồ. Những mục đích phụ định hướng việc lựa chọn các sáng kiến và chương trình chiến lược thúc đẩy các kết quả đột phá.

Sau mỗi chương và trong phần V, chúng tôi trình bày những trích đoạn ngắn về những điển hình trong nghiên cứu của chúng tôi. Mỗi trích đoạn gồm bối cảnh và chiến lược của tổ chức, Bản đồ chiến lược và một số kết quả từ việc áp dụng Bản đồ chiến lược. Các tổ chức sử dụng Bản đồ chiến lược để: làm rõ chiến lược ở tầm quản lý cao nhất, truyền tải chiến lược sang cho nhân viên, gắn kết các đơn vị kinh doanh, các bộ phận, các phòng ban, và tập trung vào các quy trình quản lý. Họ gồm các công ty sản xuất và dịch vụ, các tổ chức vì lợi nhuận lớn hoặc các tổ chức phi lợi nhuận nhỏ, và nhiều đơn vị nhà nước từ khu vực trường học tới cơ quan bộ quốc phòng. Kinh nghiệm của họ có được từ khu vực Bắc, Trung, Nam Mỹ cho đến châu Âu và châu Á. Tựu trung, những trích đoạn này đại diện cho tập hợp tổng quát nhất về các mô tả chiến lược chúng tôi đã thu thập được. Chúng tôi hy vọng rằng sự trình bày về những nguyên tắc này sẽ khuyến khích nhiều tổ chức khác khám phá sức mạnh của Bản đồ chiến lược để phát triển và đồng nhất tài sản vô hình của họ vì cuộc hành trình để trở thành các tổ chức tập trung vào chiến lược.

Quyển sách này nhắm đến những nhà quản lý sẽ phụ trách các dự án về Thẻ điểm cân bằng. Nó cung cấp cho họ những khái niệm chi tiết để định hướng những sự chọn lựa quan trọng phải thực hiện. Chọn lựa một vài quy trình nội bộ chủ chốt họ phải thực hiện xuất sắc để chiến lược thành công. Chọn lựa những khoản đầu tư cần thiết về nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, và văn hóa tổ chức và môi trường làm việc. Những nhà quản trị muốn biến Bản đồ chiến lược và hệ thống BSC thành hành động có thể tham khảo nội dung quyển sách trước của chúng tôi, *The Strategy-Focused Organization (Tổ chức tập trung vào chiến lược).* Mục đích của chúng tôi trong quyển sách này là cung cấp cái nhìn sâu sắc cho những nhà thực hành triển khai – từ những bộ phận như hoạch định chiến lược, chất lượng, nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, hoặc tài chính – về cách thiết lập một hình ảnh tổng quát, kết hợp rõ ràng về chiến lược của họ, như là bước đầu tiên để trở thành tổ chức tập trung vào chiến lược.

CÁC TÌNH HUỐNG MINH HỌA

HỘI SỞ NGÂN HÀNG BANK OF TOKYO-MITSUBISHI

Thông tin tổng quát

Là một trong những ngân hàng lớn nhất thế giới, Bank of Tokyo-Misubishi (BTM) quản lý hơn 608 tỉ đôla tài sản với hơn 700 điểm giao dịch tại Nhật và khắp thế giới. BTMHQA, hội sở New York của ngân hàng này tại khu vực Châu Mỹ, quyết định các hoạt động kinh doanh ở khu vực Châu Mỹ – các dịch vụ và sản phẩm ngân hàng thương mại, đầu tư, tín thác nào sẽ được cung cấp cho các khách hàng đa quốc gia. Sứ mệnh của BTMHQA là: "trở thành ngân hàng bán sỉ nước ngoài số một ở Châu Mỹ".

Năm 2000, như một phần của một sáng kiến toàn cầu, hoạt động của BTM Châu Mỹ được tái cấu trúc thành bốn cơ quan quản lý kinh doanh độc lập (khối khách hàng doanh nghiệp toàn cầu, khối ngân hàng đầu tư, khối kinh doanh tiền tệ, và trung tâm điều phối), mỗi cơ quan báo cáo trực tiếp cho văn phòng chính tương ứng của nó ở Tokyo. Do kết quả của sự thay đổi này và những thay đổi trong môi trường quản lý nhà nước, BTMHQA nhận thấy rằng ban điều hành cấp cao nhất không còn hoàn toàn hiểu rõ chiến lược của nó. Những nhà lãnh đạo cần tăng cường thông điệp chiến lược trong toàn tổ chức.

Tình huống

Các công ty của Nhật nổi tiếng với việc cạnh tranh thành công mà không cần những chiến lược rõ ràng. Điều đó chưa từng cần thiết trong xã hội của những người có văn hóa phối hợp nhịp nhàng với nhau đến nỗi việc kinh doanh có thể hoạt động suôn sẻ nhờ vào tinh thần phối hợp như thần giao cách cảm đó. Nhưng như BTMHQA phát hiện ra, thực tế này đã mất đi tác dụng trong nền kinh tế toàn cầu, nơi lực lượng lao động đa dạng và sự nhanh chóng đổi hướng kinh doanh đòi hỏi sự rõ ràng và cụ thể về chiến lược để thành công.

Việc hợp nhất bất cứ nguồn lao động nào theo một tập hợp mục tiêu chiến lược chung đã là điều đáng sợ, nhưng tại BTM nó còn được phóng đại bằng quá nhiều sự khác biệt về văn hóa. Cách kinh doanh truyền thống của Nhật chiếm ưu thế, các quyết định quản trị không được lan truyền trong tổ chức, và mãi tới gần đây, những chuyên gia Nhật từ Tokyo vẫn nắm giữ hầu hết các vị trí lãnh đạo. Những đặc điểm chung khác bao gồm việc luân chuyển nhân sự giữa các bộ phận chức năng (để tăng sự đồng nhất về văn hóa) và tuyển dụng nhân viên suốt đời. Và BTMHQA vẫn dựa trên thâm niên là điều cơ bản để xét sự thăng tiến, thay vì dựa vào kết quả ngắn hạn.

Chiến lược

Năm 2001, trong tình hình ngành ngân hàng Nhật vẫn sa vào suy thoái và các cơ quan nhà nước tăng cường giám sát rủi ro với các định chế tài chính, BTMHQA bắt đầu đặt vấn đề về tính hiệu quả của cơ chế quản trị tổ chức của mình, mặc dù vẫn đang tăng trưởng vượt trội [18] .

Takehiko Nagumo, phó chủ tịch khối kế hoạch, tìm đến hệ thống BSC vì ông ta nhận ra đó là phương tiện cần thiết để thực hiện một nền tảng chiến lược chung, một cơ chế kiểm soát rủi ro cần thiết và thậm chí là một hệ thống trả lương theo kết quả kinh doanh mới chặt chẽ hơn. Hideo Yamamoto, Phó chủ tịch cao cấp và trưởng khối kế hoạch nhận xét: "Chúng tôi biết rằng trước tiên phải truyền đạt được chiến lược của từng bộ phận trước khi có thể xác định chiến lược khu vực hợp nhất. Và phương pháp thực hiện từ thấp lên cao dường như là bước cần thiết đầu tiên". Một nhóm thực thi gồm đại diện từng bộ phận kinh doanh xây dựng một bản liệt kê giao cho từng bộ phận thực hiện, và cả nhóm tổng hợp chiến lược khu vực hợp nhất từ những phản hồi chung.

Bản đồ chiến lược

Để xây dựng thẻ điểm cho khu vực Châu Mỹ, trước tiên BTM thiết lập một "nền tảng chiến lược", trong đó xác định những chủ đề và nội dung rộng khắp trong bốn yếu tố của hệ thống BSC. Từng mục tiêu có thể được gắn kết theo các chủ đề đó và được phân loại theo 3 hình thức: phổ biến, chung, và đơn lẻ.

a. *Mục tiêu phổ biến:* Một mục tiêu bắt buộc của cả ngân hàng, tổng cộng gồm 6 nội dung. Ví dụ: "Nâng cao hiệu quả chi phí" là nội dung bắt buộc trong yếu tố tài chính của Thẻ điểm từng bộ phận.

b. *Mục tiêu chung:* một mục tiêu liên bộ phận được chia sẻ giữa các đơn vị kinh doanh cùng hợp tác với nhau để đạt được những kết quả cụ thể. Ví dụ: "Quy trình phê duyệt tín dụng xuyên suốt", một mục tiêu quy trình nội bộ được các bộ phận tín dụng và cho vay cùng quan tâm; "Tăng cường cộng tác qua chuỗi cung ứng", được các bộ phận quan hệ khách hàng, xử lý nghiệp vụ và hạch toán nội bộ cùng chia sẻ; "Hợp tác chặt chẽ giữa chuyên viên quan hệ khách hàng và chuyên viên sản phẩm" khuyến khích việc cung ứng các sản phẩm có giá trị cao đến các khách hàng mục tiêu.

c. *Mục tiêu đơn lẻ:* Một mục tiêu nội bộ của bộ phận. Ví dụ: "Duy trì các hồ sơ thông tin về khách hàng" là một mục tiêu quản lý rủi ro / nội bộ của bộ phận kinh doanh tiền tệ.

Hệ thống phân loại này trở thành mẫu hình cho Thẻ điểm của khu vực Châu Mỹ của ngân hàng cũng như của từng đơn vị kinh doanh. Giờ đây các nhân viên có thể dễ dàng thấy được sự liền lạc của các chủ đề, chỉ tiêu và mục tiêu chung.

Như một ví dụ về hình thức bản đồ chiến lược hiệu quả, bản đồ chiến lược của Bộ phận kinh doanh khách hàng doanh nghiệp toàn cầu khu vực Châu Mỹ (GCBU – Americas) cho thấy một sự nhấn mạnh về tăng trưởng doanh thu, quản lý rủi ro và năng suất như bên dưới (xem hình 1-4):

A. Tài chính

Xem "tối đa hóa thu nhập ròng sau các chi phí tín dụng" như mục tiêu cuối cùng, GCBU-Americas xác định 4 thành phần cốt lõi trong yếu tố tài chính:

Nhấn mạnh thu nhập từ phí dịch vụ đầu tư hơn thu nhập từ lãi vay truyền thống.

Tăng thu nhập từ khách hàng Nhật hoạt động ở Mỹ và các công ty đa quốc gia mà BTM có quan hệ toàn cầu.

Giảm thiểu chi phí tín dụng, đặc biệt ở các doanh nghiệp Mỹ lớn và phân khúc châu Mỹ Latin.

Theo đuổi những nỗ lực cắt giảm chi phí quyết liệt trên quy mô toàn doanh nghiệp.

B. Khách hàng

Để được công nhận là ngân hàng nước ngoài tốt nhất đang hoạt động ở châu Mỹ (đặc biệt là ở nước Mỹ) bởi các khách hàng chủ chốt trong phân khúc doanh nghiệp gốc Nhật và không phải gốc Nhật, GCBU-Americas cố gắng khác biệt hóa sản phẩm và dịch vụ trên một vài điểm chính sau: khả năng cho vay ổn định đáng tin cậy, mạng lưới rộng khắp toàn cầu, chất lượng dịch vụ đạt tiêu chuẩn cao về độ chính xác và tốc độ phục vụ.

C. Nội bộ

Tăng doanh thu : Chiến lược tăng doanh thu của GCBU-Americas gồm 4 yếu tố chính: (1) Tạo ra doanh thu bằng cách tài trợ các khách hàng Mỹ kinh doanh ở Châu Á; (2) Cung ứng các sản phẩm chuyên biệt hóa cao thông qua sự hợp tác giữa các chuyên viên quan hệ khách hàng và các chuyên viên sản phẩm **; (** 3) Phân khúc khách hàng rõ ràng dựa vào khẩu vị rủi ro và lợi nhuận; (4) Định nghĩa rõ ràng về khẩu vị rủi ro và đồng nhất với chiến lược kinh doanh.

Hình 1-4 Bản đồ chiến lược của khối khách hàng doanh nghiệp châu Mỹ thuộc ngân hàng Bank of Tokyo-Mitsubishi

Quản lý rủi ro: (1) Nhấn mạnh vào tính chủ động hơn là thụ động trong việc xác định và hạn chế rủi ro trong tất cả các lĩnh vực của ngân hàng; (2) giảm thiểu hóa rủi ro đi kèm với các khoản tín dụng ở Châu Mỹ Latin (nơi môi trường kinh doanh thường rất khó khăn); và (3) nhấn mạnh tầm quan trọng – đặc biệt sau sự kiện 11/9 – khả năng khắc phục thảm họa và quản lý kinh doanh liên tục như một phần trong việc quản lý rủi ro của cả ngân hàng.

Nâng cao năng suất: (1) Thực hiện các đề án tăng năng suất và kỹ thuật chủ yếu; ví dụ như bảo đảm cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin có thể hỗ trợ cạnh tranh về vận hành; (2) Nâng cao hợp tác thông qua chuỗi cung ứng. Để cung ứng các sản phẩm chuyên biệt với tốc độ mong muốn, điều quan trọng là tối ưu hóa sự hợp tác giữa các bộ phận trong công ty. Mục tiêu đó được các bộ phận cùng xem là mục tiêu chung; (3) Quy trình phê duyệt tín dụng xuyên suốt. Tốc độ phê duyệt tín dụng nâng cao sự hài lòng của khách hàng cũng như lợi thế cạnh tranh. Là một mục tiêu chung giữa bộ phận quan hệ khách hàng (nơi chuẩn bị hồ sơ tín dụng) và bộ phận tín dụng (nơi phê duyệt tín dụng), GCBU Mỹ cố gắng giảm tối thiểu thời gian cấp tín dụng.

Tài sản con người

Trong một tổ chức đa văn hóa, việc thiết lập những tiêu chuẩn rõ ràng về quản lý nhân sự có tính thiết yếu. Nhận thấy rằng con người là tài sản quan trọng nhất ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của BTM, GCBU-Americas tuân theo 4 mục tiêu được xem như ưu tiên hàng đầu của cả ngân hàng trong lĩnh vực nhân sự. Chúng thể hiện sự pha trộn thú vị về cơ chế giữa Nhật và nước sở tại.

1. *Lập kế hoạch kế thừa:* duy trì hoạt động ổn định bằng cách xác định trước nhân sự chủ chốt và chuẩn bị kế hoạch kế thừa cho những người đó. Vì các nhân viên Nhật luân chuyển và trở về Nhật trung bình mỗi 4 – 6 năm, và nhân viên Mỹ thường thay đổi công việc hoặc công ty để nâng cao sự nghiệp (ngược với cơ chế tuyển dụng suốt đời của Nhật), sự chuẩn bị các kế hoạch thành công cho tất cả mọi người có tính quan trọng để hoạt động ổn định.
2. *Đào tạo:* để nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng – một năng lực quan trọng với tất cả nhân sự trong ngành ngân hàng.

3. *Môi trường làm việc:* để duy trì một định hướng *tập thể* tốt (sức mạnh truyền thống trong công ty Nhật), duy trì *sự an toàn* theo các tiêu chuẩn cơ bản, và *sự công bằng* đảm bảo không có sự phân biệt đối xử (về chủng tộc, giới tính, tuổi tác hoặc quốc tịch).

4. *Trả lương dựa trên kết quả làm việc:* pha trộn giữa phong cách đề bạt theo thâm niên của Nhật với cấu trúc quản lý nhân sự dựa trên kết quả công việc của Mỹ, GCBU-Americas thiết lập một cơ chế tốt nhất trong toàn ngân hàng về mặt này.

Các giai thoại

Chỉ một năm sau khi thực hiện, sự thay đổi đã xuất hiện. Chiến lược đã bắt đầu trở thành "việc của mọi người".

Hầu như ngay lập tức sau khi triển khai bản đồ chiến lược, nhân viên bắt đầu bàn tán về chiến lược lần đầu tiên vì họ đã biết đó là gì. Các bản đồ tạo ra một nền tảng cho các cuộc thảo luận trong buổi họp. Và nhân viên cũng ngay lập tức nhận ra cần phải đo lường kết quả thực hiện chiến lược – đó không chỉ là một khái niệm lý thuyết.

Nhân viên trong các phòng ban hỗ trợ và giám sát (chẳng hạn như nhân sự, kiểm toán, và thẩm định tín dụng) trở nên quen thuộc với các phương pháp định lượng để quản lý kết quả. Họ trở nên tập trung vào các chỉ tiêu chủ chốt và ban điều hành cấp cao kiểm soát tốt hơn hoạt động của họ.

Những mục tiêu chung giúp hợp nhất các bộ phận back office (xử lý nghiệp vụ), middle office (đánh giá và rà soát rủi ro), và bộ phận front office (đàm phán và tiếp xúc khách hàng). Văn phòng New Jersey của ngân hàng tổ chức gặp gỡ định kỳ giữa bộ phận front office và middle office bàn về việc tăng cường cộng tác theo chuỗi cung ứng và thúc đẩy kết quả về các thước đo chung của họ.

Các nhân viên kiểm toán nội bộ nhận ra Thẻ cân bằng điểm là một phương tiện hiệu quả để tăng cường quản trị tổ chức.

Giờ đây các giám đốc quản lý rủi ro sẽ có những buổi thuyết trình định kỳ về các chỉ tiêu trên thẻ điểm của họ. Một chỉ tiêu quan trọng trong thẻ điểm của BTMHQA là "cùng chia sẻ vấn đề". Đó là chỉ tiêu đo lường tỷ lệ các vấn đề do ngân hàng tự nhận diện theo mô hình của Ủy ban hỗ trợ tổ chức chuyển đổi Treadway (COSO) trên tổng số các vấn đề được nhận diện bởi các kiểm toán viên nội bộ hay bên ngoài và cơ quan quản lý nhà nước [19] . Tỉ lệ này càng cao thì các đơn vị kinh doanh của ngân hàng càng chủ động trong việc xác định rủi ro. Chỉ tiêu này có hiệu quả tức thì trong việc làm cho các đơn vị kinh doanh nhận dạng được những rủi ro mà trước đây họ đã làm ngơ hay chờ đợi nó xảy ra mới phản ứng. Chỉ tiêu liên đới là "vấn đề chấm dứt trong kỳ" đòi hỏi một giải pháp nhanh hơn với các vấn đề rủi ro. Chỉ tiêu này phản ánh nỗ lực nhấn mạnh ý nghĩa của việc trở nên nhạy cảm với rủi ro của BTMHQA, dựa trên giả định rằng một doanh nghiệp ý thức hơn ai hết về rủi ro của chính nó. Việc chờ đợi bên thứ ba phát hiện ra rủi ro là một thái độ không được chấp nhận trong ngân hàng. Kết nối hệ thống tự đánh giá COSO tới BSC để nâng cao tính hiệu quả có lẽ là khía cạnh sáng tạo nhất của sáng kiến thẻ điểm cân bằng của BTMHQA.

Ông Naotaka Otaba, Tổng giám đốc BTMHQA cho biết:

Là người đứng đầu ở khu vực của một công ty Nhật hoạt động tại Mỹ, tôi đặc biệt quan tâm đến sự phối hợp giữa văn hóa kinh doanh của Nhật và những thông lệ tốt nhất tại Mỹ. Trong bối cảnh đó, chúng tôi đã khởi động sáng kiến hệ thống Thẻ điểm cân bằng như một phương pháp cốt lõi để quản trị chiến lược và đo lường kết quả của ngân hàng chúng tôi tại Mỹ. Hơn nữa, nó còn nhấn mạnh tầm quan trọng của tinh thần tập thể trong việc thực hiện "Vị thế dẫn đầu".

Thử thách tiếp theo của chúng tôi là việc phát triển hơn nữa mô hình cải thiện quy trình kinh doanh, cũng như mô hình mà nhiều nhà máy sản xuất ở Nhật đã áp dụng thành công. Chúng tôi dự định tăng cường phương pháp Kiểm soát qua tự đánh giá (Control Self-assessment – CSA) để không chỉ nâng cao văn hóa kiểm soát các quy trình kinh doanh khác nhau mà còn nhận diện và sửa chữa kịp thời những thiếu sót trong các quy trình này. Chúng tôi lên kế hoạch hợp nhất phương pháp Kiểm soát tự đánh giá vào sáng kiến Thẻ điểm cân bằng để thúc đẩy việc quản trị tốt hơn.

–––––––––––––––––––––––––

Tình huống được tổng hợp bởi Barnaby Donlon của Tổ chức BSC (Balanced Scorecard Collaborative) và Takehiko Nagumo của Bank of Tokyo-Mitsubishi. Chúng tôi gửi lời cảm ơn đến ông Naotaka Obata, Tổng giám đốc BTMHQA đã chia sẻ kinh nghiệm này với chúng tôi.

HIỆP HỘI BỆNH TIỂU ĐƯỜNG TẠI MỸ

Thông tin tổng quát

Hiệp hội bệnh tiểu đường (American Diabetes Association – ADA), một trong những tổ chức phi lợi nhuận lớn nhất ở Mỹ, chuyên nghiên cứu, cung cấp thông tin và ủng hộ bệnh nhân tiểu đường. Doanh thu của tổ chức này năm 2002 đạt 188 triệu đôla. Hiệp hội có trụ sở đặt tại Alexandria, Virginia, và có văn phòng ở mỗi bang. Tổ chức có 1.000 nhân viên chuyên nghiệp, hàng chục ngàn tình nguyện viên, hàng triệu nhà hảo tâm và thành viên bỏ thời gian và công sức cho Hội.

Sứ mệnh của Hiệp hội tiểu đường là "ngăn chặn và chữa bệnh tiểu đường để giành lại cuộc sống cho tất cả các bệnh nhân bị bệnh." Tầm nhìn của Hiệp hội là "làm cho cuộc sống của những người mắc bệnh tiểu đường tốt hơn mỗi ngày." Theo Giám đốc điều hành John H. Graham IV, mục tiêu của Hội là "trở thành tổ chức về bệnh tiểu đường hàng đầu bằng cách tăng thu nhập đến 300 triệu đôla Mỹ vào năm 2007 để hỗ trợ tốt hơn những nỗ lực và các chương trình nghiên cứu, thông tin và trợ giúp của Hội."

Tình huống

Mặc dù ADA được sáp nhập từ 57 tổ chức độc lập từ năm 1998, nó vẫn chưa hoạt động như một tổ chức duy nhất với một nền văn hóa tổ chức được xác định trước. Các yếu tố nền tảng đã có sẵn như tầm nhìn và chiến lược tổ chức nhưng vẫn chưa có được sự nhất trí về phương cách thực hiện chiến lược. Hiệp hội cần một cách đo lường thành công tốt hơn là việc kiếm thêm tiền và quản lý các chỉ tiêu chi phí để duy trì hoạt động trong tương lai. Không giống như nhiều tổ chức, ADA nhắm đến vấn đề thực hiện chiến lược ngay khi đang trong tình trạng khỏe mạnh – đạt mức tăng trưởng hai con số – thay vì phải đợi đến khi nguồn hỗ trợ tài chính suy giảm hoặc cạn kiệt.

ADA dùng Thẻ điểm cân bằng để mang lý thuyết kinh doanh vào việc thực hiện chiến lược. Bằng cách cân bằng sự "tăng trưởng" với "hiệu quả hoạt động", nó có thể tạo ra giá trị lớn hơn cho đối tác và các thành viên. Phương thức cân bằng này cho phép ADA tập trung vào yếu tố giá trị có thể tạo ra sự tốt đẹp lâu dài chứ không phải nỗ lực làm mọi thứ cho mọi người.

Bản đồ chiến lược

Như hình 1-5, sứ mệnh của ADA là thỏa mãn nhu cầu của cả các chủ thể liên quan và thành viên. Các chủ thể liên quan (stakeholder) bao gồm Ban giám đốc, các Trưởng nhóm tình nguyện viên cộng đồng, và các cá nhân chịu trách nhiệm giám sát hoạt động của hội. Thành viên là những người quyên góp, các doanh nghiệp, chuyên gia chữa trị tiểu đường, bệnh nhân, người có nguy cơ cao và những người tìm kiếm thông tin từ dịch vụ của Hội. Hai nhóm này cùng có một mục tiêu cơ bản: *tiến bộ trong việc phòng ngừa và chữa trị* . Trong quá trình tìm phương pháp chữa trị đó, cả hai nhóm đều muốn *nâng cao chất lượng cuộc sống* cho những người bị bệnh tiểu đường. Đầu vào quan trọng của việc nâng cao chất lượng cuộc sống là *nâng cao chất lượng chăm sóc* .

ADA phải duy trì hoạt động về mặt kinh tế để thỏa mãn mục tiêu của chủ thể liên quan và thành viên. Hiệp hội muốn tăng tốc độ phát triển *thu nhập ròng* bằng cách *tăng doanh thu* đồng thời *hoạt động hiệu quả* . ADA hy vọng sự kết hợp các mục tiêu tài chính này sẽ duy trì khả năng phục vụ các chủ thể liên quan và thành viên trong dài hạn.

Hình 1-5 Bản đồ chiến lược của Hiệp Hội Bệnh Tiểu Đường Mỹ

Chủ thể liên quan, thành viên và các mục tiêu tài chính sẽ đạt được thông qua hai chủ đề chiến lược: *quản lý quan hệ thành viên* và *chuẩn hóa việc thực hiện* . Một động lực thúc đẩy quản lý hiệu quả quan hệ thành viên là phải *hiểu và ưu tiên hóa các phân khúc, nhu cầu và chiến lược* . ADA sẽ chọn ra các nhóm và khu vực mà hiệp hội có tác động lớn nhất. Mục tiêu quy trình này cho phép ADA *ảnh hưởng đến các nhà làm chính sách* trong việc ban hành các quy định pháp luật tốt hơn về bệnh tiểu đường. Bằng sự ưu tiên cho các nhu cầu của phân khúc, ADA sẽ có thể *phát triển, cung cấp và đánh giá các sản phẩm/dịch vụ* tốt hơn để thỏa mãn các chủ thể liên quan và thành viên. Cuối cùng, việc hiểu được các phân khúc bảo đảm nó có thể *xây dựng cơ chế gây quỹ lấy trọng tâm là người quyên góp.* Việc gây quỹ sẽ trở nên hướng theo người quyên góp nhiều hơn, và ADA có thể xác định những phương thức mà những nhà hảo tâm thích hơn để hiến tặng.

Chủ đề chiến lược thứ hai, *chuẩn hóa việc thực hiện chiến lược* , đòi hỏi *nâng cao những quy trình kết nối không qua trung gian.* ADA chọn chủ đề này vì nhiều quy trình nội bộ hiện hữu chưa được hợp nhất hoặc tập trung cao độ vào việc tạo ra giá trị nội bộ hay bên ngoài. Nhiều cải tiến xuất phát từ việc thực hiện *những thông lệ tốt nhất của Hội* , theo những tình huống hoạt động tốt nhất đã từng được ghi nhận trong Hội. Thêm vào đó, *việc xác định sự thiếu hụt về nguồn lực* có thể làm cho Hội xác định rõ nguồn lực cần bổ sung cho các quy trình quan trọng nhưng chưa được tài trợ đúng mức.

Nền tảng chiến lược của Hội là các tác nhân về con người và tổ chức. Để có nhân sự giỏi, cả tình nguyện viên và nhân viên, ADA phải *xác định và tuyển dụng người tài, đào tạo nhân viên, và giữ chân những người giỏi nhất* . Nhân viên sẽ gắn bó với ADA nếu họ cảm nhận được một môi trường mà họ được đánh giá cao. Các động lực của mục tiêu này là một tổ chức có thể *hợp nhất theo chức năng chéo, hợp nhất dữ liệu và đồng nhất theo những nội dung ưu tiên* . Bằng cách này, mọi người hỗ trợ công việc lẫn nhau và cùng hướng về mục đích chung. Một tác nhân cuối cùng để chiến lược thành công là *đạt đến số dư quỹ phù hợp* . Tóm lại, các mối liên kết chiến lược của ADA là Hội có thể cung cấp tốt các giá trị mục tiêu đến các *thành viên và chủ thể liên quan* theo hướng cân đối tài chính. Việc này chỉ có thể thực hiện qua việc tập trung vào các *tác nhân con người và tổ chức* để hỗ trợ cho các *năng lực nội bộ chủ chốt* .

Giai thoại

Ban điều hành của ADA cho biết quá trình xây dựng bản đồ chiến lược cũng có ý nghĩa y như kết quả của chính bản đồ mang lại. Nhưng quá trình đó không diễn ra dễ dàng. Việc xây dựng bản đồ chiến lược và tiếp theo là hệ thống Thẻ điểm cân bằng cho ADA mang đến một lý luận và logic chưa từng có trước đây trong việc đưa ra những quyết định chiến lược. Các mục tiêu chiến lược trên bản đồ đã được thảo luận kỹ càng để đi đến thống nhất. Việc thảo luận đó giúp ADA làm rõ các chủ thể liên quan và thành viên của mình, xác định các giá trị mà hiệp hội mang lại, và mô tả khả năng cạnh tranh của mình. Kết quả cuối cùng mang đến một cơ sở rõ ràng cho việc truyền thông về mục tiêu và chiến lược nội bộ và bên ngoài. Giờ đây ADA có thể giải thích được "tại sao hiệp hội đang làm những điều này mà không làm những điều khác".

_____

Tình huống này được ghi lại bởi Mario Bognanno của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Tom Bognanno của Hiệp hội tiểu đường Mỹ. Chúng tôi xin cảm ơn John Graham và các đồng nghiệp đã chia sẻ kinh nghiệm của ADA.

---

[1] GDP trên đầu người của những nước giàu tài nguyên và nghèo tài nguyên

Nước nghèo tài nguyên	***GDP/đầu người năm 1970***	***GDP/đầu người năm 1998***
Hàn Quốc	*1.954*	*12.152*
Đài Loan	*2.987*	*15.012*
Singapore	*4.438*	*22.643*
Hong Kong	*5.695*	*20.193*
Israel	*8.102*	*15.152*
Đan Mạch	*12.685*	*22.123*
Nước giàu tài nguyên	***GDP/đầu người năm 1970***	***GDP/đầu người năm 1998***
Indonesia	*1.194*	*3.070*
Nigeria	*1.233*	*1.232*
Liên Xô (cũ)	*5.569*	*3.893*
Ả rập Saudi	*7.624*	*8.225*
Venezuela	*10.672*	*8.965*
Nguồn : A. Maddison, *Kinh tế thế giới: Góc nhìn thiên niên kỷ* (Paris: OECD, 2000). Đơn vị: USD		

[2] . G. Bennett Stewart, *Cuộc tìm kiếm giá trị (The Quest of Value)* (New York: Harper Business, 1991; A Rappaport, *Tạo ra giá trị cổ đông: Sách hướng dẫn cho các nhà quản lý và nhà đầu tư (Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors)* (New York: Free Press, 1997)

[3] . Don Peppers và Martha Rogers, *Doanh nghiệp trong quan hệ 1-1: Các công cụ để cạnh tranh trong thời kỳ tương tác (Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age),* (New York: Currency/Doubleday, 1997)

[4] . Michael Hammer và James Champy, *Tái thiết lập công ty: Bản tuyên ngôn cách mạng doanh nghiệp (Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution),* (New York: HarperBusiness, 2001); Michael Hammer, *Hơn cả tái thiết lập: Tổ chức hướng về quy trình sẽ thay đổi công việc và cuộc sống chúng ta như thế nào (Beyond Reenineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives,* (New York: HarperBusiness, 1996.)

[5] . Peter S. Pande, Robert P. Neuman và Roland R Cavangh, *Cách thức 6-Sigma: Công ty GE, Motorola và một số công ty hàng đầu thế đã giữ vững thành quả như thế nào (The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance)* (New York: McGraw-Hill, 2000); David Garvin, *Quản lý chất lượng: Lợi thế chiến lược và cạnh tranh (Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge* (New York: Free Press, 1988)

[6] . Gary Hamel và C.K.Prahalad, *Cạnh tranh cho tương lai (Competing for the Future)* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); D.J.Collis và C.A. Montgomery, "Cạnh tranh các nguồn lực: chiến lược của thập

niên 1990" *(Competing on Resources: Strategy in 1990s), Harvard Business Review* (Tháng 7/8 năm 1995, trang 118-128)

[7] . Gary Hamel, *Dẫn dắt cuộc cách mạng (Leading the Revolution),* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Clayton Christensen, *Vấn đề nan giải của nhà cách tân: Khi các công nghệ mới làm các hãng lớn thất bại (The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail),* (Boston: Harvard Business School Press, 1997)

[8] . Dave Ulrich, *Các nhà vô địch về nhân sự: Lịch trình tiếp theo để làm tăng giá trị và mang lại kết quả (Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results),* (Boston: Harvard Business School Press, 1996)

[9] . Peter Weill và Marianne Broadbent, *Nâng cao hiệu quả của cơ sở hạ tầng mới: Những nhà đứng đầu thị trường tận dụng và kiếm lời trên công nghệ thông tin như thế nào (Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology)* (Boston: Harvard Business School Press, 1998)

[10] . Ronald N. Ashkenas, Steve Kerr, Dave Ulrich và Todd Jick, *Tổ chức không biên giới: Phá vỡ xiềng xích của cấu trúc tổ chức (The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure)* , tái bản (New York: Wiley, 2002); Michael Tushman và Charles A. O'Reilly III, *Chiến thắng nhờ cách tân: Hướng dẫn thực tế để lãnh đạo sự thay đổi và làm mới của tổ chức (Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal,* tái bản, (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

[11] . Peter Senge, *Nguyên tắc thứ 5: Nghệ thuật và Thực hành của Tổ chức học tập (The Art and Practice of the Learning Organization)* (New York: Doubleday, 1994); David A. Garvin, *Học tập qua hành động: Hướng dẫn để đưa tổ chức học tập trở nên hiệu quả (Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work)* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[12] . M.E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors)* (New York: Free Press, 1980); *Lợi thế cạnh tranh: Tạo lập và duy trì kết quả kinh doanh vượt trội (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance)* (New York: Free Press, 1985); và "Chiến lược là gì?" *(What is Strategy), Harvard Business Review* (Tháng 11, 12 năm 1996).

[13] . Louis V. Gerstner Jr., *Ai nói voi không thể khiêu vũ: Câu chuyện bên trong cú chuyển mình lịch sử của IBM (Who Says Elephant Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround),* (New York: HarperCollins, 2002); Jack Welch, *Jack, Nhìn thẳng vào đáy lòng (Jack: Straight from Gut)* (New York: Warner Books, 2001); Larry Bossidy và Ram Charan, *Thực hiện: Nguyên tắc hoàn thành công việc (Execution: The Discipline of Getting Things Done)* (New York: Crown, 2002); và Richard Teerlink và Lee Ozley, *Hơn cả chiếc xe máy: hành trình lãnh đạo tại Harley Davidson (More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

[14] . R. Charan và G. Colvin, "Tại sao các CEO thất bại" *(Why CEOs Fail)* , *Fortune* , ngày 21 tháng 6 năm 1999.

[15] . Chris Zook, *Lợi nhuận từ cái cốt lõi: Chiến lược tăng trưởng ở kỷ nguyên hỗn loạn (Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulance)* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

[16] . Tiha von Ghyczy, Bolko von Oetinger và Chirstoper Bassford, *Clausewitz bàn về chiến lược: Cảm hứng và quan điểm của chuyên gia chiến lược bậc thầy (Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight of a Master Strategist,* (New York: Wiley, 2001, trang 99).

[17] . Tổ chức quản trị nguồn nhân lực / Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng, Nghiên cứu số 62 -17052 về kết hợp nhân sự với chiến lược của tổ chức, (Alexandria, VA: Society for HRM, 2002); Lổ hổng của sự gắn kết *(The Alignment Gap), CIO Insight* , ngày 1 tháng 7 năm 2002.

[18] . Luật Gramm-Leach-Bliley năm 2000 và những sự phát triển khác của thị trường đã nhắc nhở các nhà lập pháp Mỹ ngày càng tập trung vào việc quản trị công ty (corporate governance), như là một yếu tố quan trọng trong ngành ngân hàng.

[19]. Ủy ban hỗ trợ tổ chức chuyển đổi Treadway (COSO) là 1 tổ chức tình nguyện tư nhân hoạt động để cải thiện chất lượng báo cáo tài chính thông qua các nguyên tắc đạo đức kinh doanh, hệ thống kiểm soát nội bộ và việc giám sát của nhà nước. Theo đó, mô hình kiểm soát tự đánh giá của BTM theo kiểu COSO là một chương trình quản lý rủi ro vận hành mang tính tự nguyện. Xem thêm ở http://www.coso.org.

Chương II

BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

Chiến lược thể hiện cách một tổ chức dự kiến tạo ra giá trị bền vững cho các cổ đông. [1] Trong chương I, chúng tôi đã trình bày cách các tổ chức ngày nay dùng các tài sản vô hình làm đòn bẩy để tạo ra giá trị bền vững. Tạo ra giá trị từ tài sản vô hình khác với tạo ra giá trị từ việc quản lý những tài sản tài chính và hữu hình ở một số điểm quan trọng sau đây:

1. *Tạo ra giá trị một cách gián tiếp:* Tài sản vô hình như kiến thức và công nghệ hiếm khi tác động trực tiếp vào kết quả tài chính như tăng doanh thu, giảm giá thành và nâng cao lợi nhuận. Sự cải thiện về tài sản vô hình tác động đến kết quả tài chính qua chuỗi quan hệ nhân – quả. Ví dụ: nhân viên được huấn luyện mô hình quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và *6-sigma* có thể cải tiến chất lượng của quy trình làm việc một cách trực tiếp. Những cải thiện đó có thể dẫn đến sự hài lòng của khách hàng. Và sau đó, sự hài lòng của khách hàng làm tăng lòng trung thành của khách hàng với công ty. Cuối cùng, lòng trung thành của khách hàng giúp tăng doanh số và lợi nhuận từ mối quan hệ khách hàng lâu dài.
2. *Giá trị phụ thuộc vào bối cảnh.* Giá trị của tài sản vô hình phụ thuộc vào sự gắn kết của nó với chiến lược. Ví dụ việc huấn luyện nhân viên mô hình Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và kỹ thuật *6-Sigma* có ý nghĩa to lớn hơn đối với những doanh nghiệp theo đuổi chiến lược giá thành thấp so với với một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược dẫn đầu và đổi mới.
3. *Giá trị có tính tiềm năng:* Chi phí đầu tư vào tài sản vô hình thể hiện sự đánh giá chưa đầy đủ về giá trị của tài sản vô hình đối với công ty. Tài sản vô hình, như đội ngũ nhân viên được huấn luyện về kiểm soát chất lượng theo kiểu thống kê và phân tích nguyên nhân chính, có giá trị tiềm năng nhưng không có giá trị thị trường. Cần phải dùng các quy trình nội bộ như thiết kế, sản xuất, giao hàng, và dịch vụ khách hàng để chuyển hóa giá trị tiềm năng của tài sản vô hình thành giá trị hữu hình. Nếu các quy trình nội bộ không tập trung vào việc tạo ra tập hợp các giá trị mang lại cho khách hàng hoặc cải thiện về mặt tài chính, tổ chức đó sẽ không nhận ra giá trị tiềm năng của năng lực nhân viên và tài sản vô hình nói chung.
4. *Các tài sản được kết hợp lại.* Hiếm khi tài sản vô hình tự mình tạo ra giá trị. Chúng không có giá trị nếu cô lập với bối cảnh và chiến lược của công ty. Giá trị từ tài sản vô hình xuất hiện khi được kết hợp một cách hiệu quả với các tài sản khác, cả vô hình và hữu hình. Ví dụ: việc huấn luyện về chất lượng được nâng cao khi nhân viên có thể truy cập các hệ thống thông tin theo quy trình một cách chi tiết và đúng lúc. Giá trị tối đa xuất hiện khi tất cả tài sản vô hình của công ty được gắn kết với nhau, với tài sản hữu hình và với chiến lược của công ty.

Bản đồ chiến lược theo Thẻ điểm cân bằng (xem hình 2-1) cung cấp mô hình minh họa cách chiến lược kết hợp tài sản vô hình với các quy trình tạo ra giá trị. *Yếu tố tài chính* thể hiện kết quả hữu hình cụ thể của chiến lược theo các chỉ tiêu tài chính truyền thống. Các thước đo như lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), giá trị cổ đông, lợi nhuận, tốc độ tăng doanh thu, và giá thành sản phẩm là những chỉ số đi sau cho thấy chiến lược thành công hay thất bại. *Yếu tố khách hàng* xác định tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng mục tiêu. Tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng (value proposition) tạo ra *bối cảnh* để tài sản vô hình tạo ra giá trị. Nếu khách hàng quan tâm đến chất lượng ổn định, lịch giao hàng đúng hẹn, thì các kỹ năng, hệ thống, quy trình sản xuất và phân phối sản phẩm hay dịch vụ có chất lượng có ý nghĩa to lớn với tổ chức đó. Nếu khách hàng coi trọng đến tính năng mới (sự cải tiến) và hiệu quả cao, thì các kỹ năng, hệ thống và quy trình liên quan đến việc tạo ra sản phẩm/dịch vụ mới với các tính năng vượt trội là hết sức quan trọng. Gắn kết một cách nhất quán các hành động và năng lực với tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng là vấn đề cốt lõi của việc thực hiện chiến lược.

Hai yếu tố tài chính và khách hàng thể hiện kết quả được mong đợi từ chiến lược. Cả hai yếu tố này đều bao gồm nhiều chỉ số đi sau (lag indicator – hay *chỉ số theo sau*). Làm thế nào để tổ chức tạo ra các kết quả mong đợi này? *Yếu tố quy trình nội bộ* xác định một số quy trình chủ chốt có thể có tác động mạnh mẽ nhất lên chiến lược. Ví dụ như một công ty có thể tăng đầu tư vào lĩnh vực Nghiên cứu và phát triển (R&D) nội bộ và thiết kế lại quy trình phát triển sản phẩm nhằm tạo ra các sản phẩm cải tiến có hiệu quả và tính năng cao cấp cho khách hàng của họ. Một tổ chức khác, cũng nỗ lực tạo ra tập hợp giá trị đem lại cho khách hàng

tương tự, có thể chọn cách phát triển sản phẩm mới thông qua việc liên doanh với các tổ chức khác để tạo ra các sản phẩm liên kết.

Yếu tố học tập và phát triển xác định những tài sản vô hình quan trọng nhất với chiến lược. Các mục tiêu của yếu tố xác định công việc nào (nguồn vốn nhân lực), hệ thống nào (nguồn vốn thông tin), môi trường nào (nguồn vốn tổ chức) cần có để hỗ trợ cho các quy trình nội bộ tạo ra giá trị. Các tài sản này phải được *bó chặt* với nhau và được gắn kết với các quy trình nội bộ chủ chốt.

Sơ đồ 2-1 Mô hình Thẻ điểm cân bằng

Mục tiêu theo bốn yếu tố này được nối kết với nhau bằng các mối quan hệ nhân – quả. Bắt đầu từ trên cùng với giả định kết quả tài chính đạt kế hoạch chỉ khi khách hàng mục tiêu được thỏa mãn. Tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng cho thấy cách tạo ra doanh thu và lòng trung thành của khách hàng mục tiêu. Các quy trình nội bộ thực hiện và tạo ra tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng. Và các tài sản vô hình hỗ trợ cho các quy trình nội bộ đó tạo ra nền tảng cho chiến lược. Các mục tiêu gắn kết của bốn yếu tố này là mấu chốt để tạo ra giá trị và do đó, tạo ra một chiến lược bền vững và tập trung.

Cơ cấu nhân – quả kết nối bốn yếu tố này là cấu trúc để hình thành một Bản đồ chiến lược. Việc xây dựng Bản đồ chiến lược buộc tổ chức phải làm rõ logic của việc tạo ra giá trị: họ sẽ tạo giá trị như thế nào và cho ai? Trong chương này, chúng tôi sẽ mô tả những nguyên tắc liên quan đến việc xây dựng Bản đồ chiến lược.

CHIẾN LƯỢC LÀ MỘT BƯỚC ĐI TRONG THỂ LIÊN HOÀN

Chiến lược không phải là một quy trình quản trị riêng lẻ. Đó là một bước đi trong một chuỗi liên tục hợp lý, tác động lên một tổ chức từ sứ mệnh do các nhà lãnh đạo cấp cao tuyên bố đến công việc cụ thể được các nhân viên thực hiện. Sơ đồ 2-2 trình bày một mô hình đã được áp dụng trong thực tế.

Sứ mệnh bao quát của tổ chức hình thành điểm khởi đầu bằng cách xác định lý do tồn tại của tổ chức hoặc cách thức một đơn vị kinh doanh phù hợp với cấu trúc của tập đoàn mẹ. Sứ mệnh và các *giá trị* cốt lõi kèm theo tồn tại ổn định theo thời gian. *Tầm nhìn* của tổ chức vẽ nên bức tranh tương lai của tổ chức nhằm làm rõ định hướng tương lai của nó, đồng thời giúp các cá nhân hiểu được lý do và phương thức cống hiến cho tổ chức. Hơn nữa, tầm nhìn đưa công ty vào sự vận động, từ sự ổn định của sứ mệnh và giá trị cốt lõi đến sự năng động của chiến lược, bước tiếp theo trong chuỗi liên tục. Chiến lược được phát triển và mở rộng theo thời gian để thích nghi với các điều kiện thay đổi từ môi trường bên ngoài và các năng lực bên trong.

Sơ đồ 2-2: Thẻ điểm cân bằng là một bước trong một chuỗi liên tục thể hiện Giá trị là gì và được hình thành như thế nào.

Hầu hết các công ty đều có sẵn những tuyên bố về sứ mệnh và tầm nhìn. Tuy có nhiều định nghĩa về sứ mệnh và tầm nhìn, định nghĩa dưới đây có thể xem là một chỉ dẫn hữu ích:

Sứ mệnh. Một tuyên bố súc tích mang tính nội bộ về lý do tồn tại của tổ chức, mục đích cơ bản để tổ chức hoạt động, và những giá trị định hướng cho hoạt động của nhân viên. Sứ mệnh cũng mô tả cách một tổ chức cạnh tranh và mang lại giá trị cho khách hàng. Dưới đây là ví dụ về tuyên bố sứ mệnh của hai tổ chức khác nhau:

Tuyên bố sứ mệnh của công ty Ben và Jerry

Ben và Jerry cam kết sáng tạo và thực hiện một khái niệm doanh nghiệp mới về sự thịnh vượng chung. Sứ mệnh của chúng tôi gồm ba phần liên quan chặt chẽ với nhau:

Sản phẩm. *Sản xuất , phân phối và bán sản phẩm kem hương vị tự nhiên và các sản phẩm liên quan với chất lượng tốt nhất và nhiều loại mùi vị sáng tạo khác nhau được làm từ các sản phẩm bơ sữa Vermont.*

Kinh tế. *Vận hành công ty trên cơ sở có hiệu quả tài chính vững mạnh, gồm tốc độ tăng trưởng lợi nhuận, tăng giá trị cổ đông, tạo cơ hội nghề nghiệp và các phần thưởng tài chính cho nhân viên.*

Xã hội. *Vận hành công ty theo cách chủ động nhận dạng vai trò trung tâm của doanh nghiệp trong cấu trúc xã hội bằng cách đề xướng những cải tiến nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng chung – ở địa phương, quốc gia, và quốc tế.*

Sứ mệnh của thành phố Charlotte

Sứ mệnh của thành phố Charlotte là đảm bảo cung ứng dịch vụ công cộng chất lượng tốt để nâng cao sự an toàn, sức khỏe và chất lượng cuộc sống của người dân thành phố. Thành phố Charlotte nỗ lực nhận diện và đáp ứng các yêu cầu của cộng đồng và tập trung vào khách hàng thông qua:

- Sáng tạo và duy trì các quan hệ cộng tác hiệu quả.
- Thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên nhiệt huyết và có kỹ năng.
- Ứng dụng việc lên kế hoạch chiến lược kinh doanh.

Tầm nhìn . Một tuyên bố súc tích xác định những mục tiêu trung và dài hạn của tổ chức (từ ba đến mười năm). Tầm nhìn nên hướng ngoại, có định hướng thị trường và nên thể hiện rõ tổ chức muốn thế giới nhìn nhận mình như thế nào bằng các thuật ngữ sinh động hoặc "dễ thấy".

Tầm nhìn của thành phố Charlotte

Thành phố Charlotte là một mô hình tiên tiến đặt công dân lên hàng đầu. Các nhân viên có năng lực, nhiệt huyết sẽ cung ứng tất cả các dịch vụ có chất lượng và giá trị cao. Chúng tôi sẽ làm bệ phóng cho các hoạt động kinh tế thiết yếu để tạo ra lợi thế cạnh tranh của thành phố trong thị trường. Chúng tôi sẽ cộng tác với công dân và doanh nghiệp để biến Thành phố Charlotte thành một cộng đồng mà người ta chọn lựa để sinh sống, làm việc và giải trí.

Tầm nhìn của một công ty dịch vụ tài chính

Chúng tôi sẽ trở thành nhà cung cấp dịch vụ tài chính hàng đầu bằng cách tập trung vào sự thỏa mãn và mối quan hệ khách hàng liên tục, tạo ra những kết quả tài chính ở nhóm 25% công ty hàng đầu trong ngành.

Những tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn đặt ra những mục đích và định hướng chung cho tổ chức. Chúng giúp cổ đông, khách hàng và nhân viên hiểu được một công ty cụ thể là gì và công ty đó muốn đạt được điều gì. Nhưng những tuyên bố đó quá mơ hồ để định hướng cho các hoạt động hàng ngày và các quyết định phân bổ nguồn lực. Các công ty phải làm cho các tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn của họ có tính vận hành khi xác định chiến lược để đạt được sứ mệnh và tầm nhìn đó.

Chiến lược. Lý thuyết về chiến lược đặc biệt rất khác nhau. Các học giả và những người thực hành quản trị trên thực tế có những khuôn mẫu chiến lược rất khác nhau và chưa có một định nghĩa thống nhất về chiến lược. [2] Trong khi Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng có thể phát triển để phù hợp với bất cứ cách tiếp cận chiến lược nào, cách tiếp cận của chúng tôi dựa vào mô hình chung do Michael Porter đề xuất, nhà sáng lập và người đi đầu xuất chúng trong lĩnh vực chiến lược. Porter cho rằng chiến lược là việc chọn lọc một tập hợp các hoạt động mà tổ chức có thể thực hiện một cách xuất sắc để tạo ra khác biệt bền vững trong thị trường. Sự khác biệt bền vững có thể là việc tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng so với đối thủ cạnh tranh, hoặc cung cấp những giá trị tương đương nhưng với chi phí thấp hơn. Ông khẳng định: "Sự khác biệt phát sinh từ hai mặt: sự lựa chọn các hoạt động cần làm và cách thực hiện các hoạt động đó." [3] Chúng tôi sẽ đưa ra các ví dụ cụ thể về các chiến lược như vậy khi thảo luận về tập hợp các giá trị tổ chức chọn lựa để đem đến cho khách hàng.

Qua tóm lược ngắn ngọn các thông tin cơ bản về việc thiết lập định hướng ở tầm cao của tổ chức – gồm sứ mệnh, tầm nhìn, và chiến lược – giờ đây chúng ta có thể phát huy vai trò của Bản đồ chiến lược. Bản đồ chiến lược sẽ cung cấp những chi tiết cần thiết để làm cho những tuyên bố định hướng của lãnh đạo trở nên có ý nghĩa và khả thi hơn với tất cả nhân viên. Chúng tôi bắt đầu từ yếu tố tài chính của Bản đồ chiến lược và sau đó xem xét đến các yếu tố khách hàng, học tập và phát triển nội bộ.

Yếu tố tài chính:
Chiến lược cân bằng những các lực lượng mâu thuẫn – dài hạn và ngắn hạn

Thẻ điểm cân bằng xem yếu tố tài chính là mục tiêu cao nhất đối với các công ty muốn tối đa hóa lợi nhuận. [4] Thước đo kết quả tài chính cho thấy liệu chiến lược (gồm cả việc triển khai và thực thi chiến lược) có đóng góp vào việc cải thiện kết quả cuối cùng của công ty hay không. Các mục tiêu tài chính thường liên quan tới đo lường lợi nhuận – ví dụ như chỉ tiêu thu nhập từ hoạt động kinh doanh và lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). Về cơ bản, các chiến lược tài chính thật đơn giản: công ty có thể kiếm tiền nhiều hơn bằng cách (1) bán nhiều hơn, (2) chi tiêu ít hơn. Mọi yếu tố khác chỉ đóng vai trò như nhạc nền. Bất kỳ chương trình nào – khách hàng thân thiết, chất lượng, 6-sigma, quản lý tri thức, kỹ thuật đột phá, kỹ thuật just-in-time (một kỹ thuật quản trị hàng tồn kho nhằm tránh tồn đọng hàng/nguyên liệu trong kho – ND) – chỉ tạo ra giá trị khi chúng đưa đến kết quả là bán hàng nhiều hơn hoặc chi phí giảm đi. Do đó, kết quả tài chính của công ty được cải thiện qua hai phương pháp cơ bản – tăng trưởng doanh thu và năng suất (xem sơ đồ 2-3).

Sơ đồ 2-3: Yếu tố tài chính đưa ra định nghĩa hữu hình về Giá trị

Công ty có thể tăng doanh thu bằng cách khai thác sâu hơn mối quan hệ với khách hàng hiện có. Điều đó giúp họ bán được nhiều hơn các sản phẩm /dịch vụ hiện có hoặc các sản phẩm /dịch vụ cộng thêm. Ví dụ như ngân hàng có thể nỗ lực thu hút khách hàng tiền gửi sử dụng thẻ tín dụng, và vay tiền để mua nhà hoặc xe hơi.

Công ty cũng có thể tăng doanh thu bằng cách bán những sản phẩm hoàn toàn mới. Ví dụ như Amazon.com bán thêm đĩa CD và thiết bị điện tử bên cạnh việc bán sách; Mobil khuyến khích khách hàng đổ xăng ghé vào mua sắm tại các cửa hàng tiện lợi của họ ở các cây xăng. Công ty cũng có thể tăng doanh thu bằng cách hướng đến khách hàng ở phân khúc và thị trường hoàn toàn mới. Ví dụ như Staples ngày nay nhắm đến các
doanh nghiệp nhỏ cũng như khách hàng mua lẻ. Đồng thời, công ty có thể hướng đến các thị trường mới, chẳng hạn như mở rộng việc bán hàng từ thị trường trong nước ra thị trường quốc tế.

Tăng *năng suất,* khía cạnh thứ hai của một chiến lược tài chính, cũng có thể diễn ra theo hai cách. Một là, công ty giảm giá thành bằng cách giảm chi phí trực tiếp và gián tiếp. Việc cắt giảm giá thành như thế cho phép công ty sản xuất ra cùng số lượng sản phẩm với ít chi phí hơn về nhân công, vật liệu, năng lượng và nguyên liệu đầu vào.

Sơ đồ 2-4: Yếu tố khách hàng: Tạo ra một tập hợp giá trị đem đến cho khách hàng khác biệt và bền vững là trái tim của chiến lược

Hai là, bằng cách sử dụng tài sản tài chính hữu hình hiệu quả hơn, công ty giảm nhu cầu về vốn cố định và vốn lưu động cần cho hoạt động kinh doanh. Ví dụ, qua phương thức just-in-time, công ty vẫn đảm bảo một doanh thu nhất định với một mức độ tồn kho thấp hơn. Bằng cách giảm "thời gian chết" của thiết bị sản xuất, công ty có thể sản xuất ra nhiều sản phẩm hơn mà không cần tăng đầu tư vào thiết bị và nhà máy.

Khi tổ chức lựa chọn một sự cân bằng giữa hai cánh tay đòn bẩy thường xuyên mâu thuẫn nhau là tăng trưởng và năng suất, mối liên hệ của yếu tố tài chính với chiến lược xuất hiện. Những hành động nhằm tăng doanh thu thường mất thời gian lâu hơn những hành động tăng năng suất trong việc tạo ra giá trị. Dưới áp lực thể hiện kết quả tài chính cho cổ đông, khuynh hướng của các công ty là ưu tiên cho kết quả ngắn hạn hơn là dài hạn. Bước đầu tiên trong Bản đồ chiến lược buộc công ty phải đương đầu với sự căng thẳng này. Mục tiêu tài chính tổng quát là, và phải là, *duy trì* sự tăng trưởng giá trị cho cổ đông. Vì vậy, yếu tố tài chính của chiến lược phải có *cả* khía cạnh dài hạn (tăng trưởng) và khía cạnh ngắn hạn (năng suất). Việc cân bằng đồng thời hai động lực này là khuôn khổ tổ chức cho phần còn lại của Bản đồ chiến lược.

Yếu tố khách hàng: chiến lược dựa trên tập hợp giá trị khác biệt

Trong yếu tố *khách hàng* , chiến lược tăng doanh thu đòi hỏi phải có một tập hợp giá trị cụ thể thể hiện cách công ty tạo ra giá trị khác biệt và bền vững đối với phân khúc khách hàng mục tiêu. Trong yếu tố khách hàng của Bản đồ chiến lược, các nhà quản lý xác định phân khúc khách hàng mục tiêu để đơn vị kinh doanh cạnh tranh, và xác định thước đo hiệu quả của đơn vị kinh doanh đối với nhóm khách hàng mục tiêu này. Yếu tố khách hàng thường gồm nhiều thước đo chung để đo lường thành quả thu được từ một chiến lược được xây dựng và thực hiện tốt (hình 2-4):

- Sự hài lòng của khách hàng
- Sự trung thành của khách hàng
- Sự tăng trưởng khách hàng
- Khả năng sinh lợi từ khách hàng
- Thị phần

- Tỷ lệ dùng sản phẩm của khách hàng (account share) [5]

Các thước đo chung để đo lường thành quả về yếu tố khách hàng này có thể được nhìn nhận thông qua mối liên hệ nhân – quả. Ví dụ, sự hài lòng thường dẫn tới sự trung thành của khách hàng, sau đó qua truyền miệng giữa các khách hàng với nhau, tổ chức sẽ có thêm khách hàng mới. Bằng cách giữ chân khách hàng, công ty có thể làm các khách hàng trung thành tăng tỷ lệ sử dụng sản phẩm của mình. Nhờ vào việc kết hợp giữa tìm khách hàng mới và tăng doanh thu từ khách hàng hiện tại, công ty có thể tăng thị phần chung với các khách hàng mục tiêu. Cuối cùng, việc giữ chân khách thường dẫn đến việc tăng khả năng sinh lợi từ khách hàng, vì việc giữ khách hàng cũ tốn ít chi phí hơn rất nhiều so với tìm khách hàng mới hoặc thay thế khách hàng.

Thực tế là tất cả các tổ chức đều cố gắng cải tiến các chỉ số chung về khách hàng này nhưng chỉ giữ chân và làm hài lòng khách hàng thì chưa đủ để tạo thành một chiến lược. Một chiến lược phải xác định được *phân khúc* khách hàng cụ thể mà công ty nhắm đến để tìm kiếm sự tăng trưởng và lợi nhuận. Ví dụ, hãng hàng không Southwest Airlines đưa ra một mức giá thấp làm thỏa mãn và giữ được các khách hàng nhạy cảm với giá. Ngược lại, hãng Neiman Marcus nhắm vào đối tượng khách hàng có thu nhập khả dụng, sẵn sàng chi tiêu cho những sản phẩm cao cấp. Các công ty nên đo lường sự hài lòng, trung thành và thị phần của các khách hàng mục tiêu. Các khách hàng nhạy cảm với giá và có thu nhập khả dụng thấp hầu như không thích mua sắm ở Naiman Marcus. Còn các hành khách doanh nhân với tài khoản chi tiêu rộng rãi sẽ không tìm đến Southwest Airlines vì phải xếp hàng lâu, thiếu chỗ ngồi đặt trước và không có khoang hạng nhất.

Sơ đồ 2-5: Những mục tiêu về khách hàng theo những Tập hợp giá trị khác nhau

Chỉ khi hiểu được khách hàng mục tiêu của mình là ai, công ty mới có thể xác định được các mục tiêu và các thước đo cho *tập hợp giá trị* mà nó dự định mang lại cho khách hàng. Tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng này xác định chiến lược của công ty đối với khách hàng bằng cách mô tả một sự phối hợp độc đáo giữa sản phẩm, giá cả, dịch vụ, mối quan hệ, và hình ảnh công ty mang lại cho nhóm khách hàng mục tiêu. Tập hợp giá trị nên thể hiện những gì công ty mong muốn thực hiện cho khách hàng tốt hơn và khác biệt hơn đối thủ cạnh tranh.

Ví dụ, nhiều công ty khác nhau như hãng hàng không Southwest Airline, Dell, Wal-Mart, McDonald's và Toyota… đã cực kỳ thành công khi áp dụng chính sách *cơ hội mua sắm tốt nhất* hay *giá thành chung thấp nhất* cho các món hàng của họ. Các mục tiêu đối với tập hợp giá trị về *giá thành chung thấp* nên nhấn mạnh vào mức giá hấp dẫn, chất lượng tốt và ổn định, thời gian chờ đợi ngắn, dễ dàng mua sắm, và nhiều chọn lựa tốt. (Xem hàng đầu của Sơ đồ 2-5)

Một tập hợp giá trị khác, được một số công ty như Sony, Mercedes, Intel… áp dụng, nhấn mạnh đến yếu tố *sản phẩm sáng tạo và dẫn đầu.* Các công ty này áp những mức giá cao, cao hơn giá trung bình cho các món hàng của mình, vì sản phẩm của họ có các tính năng vượt trội. Mục tiêu của tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng của họ là nhấn mạnh vào đặc tính và tính năng đặc biệt của sản phẩm mà các khách hàng cao cấp đánh giá cao và sẵn sàng trả thêm tiền để mua. Các mục tiêu này có thể đo lường qua tốc độ, kích thước, độ chính xác, mức tiêu hao năng lượng, hoặc một số đặc tính sử dụng vượt trội hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và được khách hàng đánh giá cao. Trở thành nhà sản xuất đầu tiên tung vào thị trường sản phẩm có

những đặc tính và tính năng mới là một mục tiêu khác của những công ty đi theo chiến lược dẫn đầu về sản phẩm như thế (xem hàng 2, Sơ đồ 2-5).

Loại tập hợp giá trị thứ ba nhấn mạnh vào nội dung *giải pháp toàn diện cho khách hàng.* Các ví dụ về những công ty đã áp dụng thành công tập hợp giá trị này là IBM và Goldman Sachs. Với tập hợp giá trị này, khách hàng cảm thấy là công ty hiểu rõ khách hàng và có thể cung cấp các sản phẩm và dịch vụ được điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của họ. Khi thống trị ngành máy tính, IBM không áp dụng mức giá thấp nhất và cũng hiếm khi tung ra sản phẩm mới trước đối thủ. Sản phẩm của IBM cũng không phải là sản phẩm có đặc tính kỹ thuật tiên tiến, cấu hình mạnh nhất hay tốc độ vận hành nhanh nhất. Nhưng IBM mang đến cho các nhà lãnh đạo công nghệ thông tin – khách hàng mục tiêu của mình, các giải pháp toàn diện – phần cứng, phần mềm, dịch vụ cài đặt, huấn luyện, đào tạo và tư vấn – được điều chỉnh theo nhu cầu cụ thể của từng tổ chức. Những công ty áp dụng tập hợp giá trị về giải pháp toàn diện cho khách hàng như thế nhấn mạnh các mục tiêu liên quan tới sự toàn diện của giải pháp (cung cấp những sản phẩm và dịch vụ đa chiều, kết hợp với nhau), dịch vụ bán hàng và hậu mãi đặc biệt, và chất lượng quan hệ phục vụ khách hàng (xem hàng 3 Sơ đồ 2-5).

Chiến lược tổng quát thứ tư, được gọi là *khóa chặt* , phát sinh khi công ty tạo ra chi phí chuyển đổi cao đối với khách hàng. Trường hợp lý tưởng là một sản phẩm độc quyền, chẳng hạn như hệ điều hành máy tính hoặc con chíp điện tử trở thành tiêu chuẩn của cả ngành công nghiệp. [6] Trong trường hợp này cả người mua và người bán đều muốn các sản phẩm của mình phù hợp với tiêu chuẩn đó để hưởng lợi từ mạng lưới đông đảo người sử dụng và những nhà sản xuất phụ kiện ăn theo. Một ví dụ khác về chiến lược khóa chặt là trở thành địa chỉ trao đổi hàng hóa thống trị, như eBay và Yellow Pages. Người mua sẽ chọn địa chỉ có nhiều nhà cung cấp dịch vụ và hàng hóa nhất. Người bán sẽ cung ứng sản phẩm và dịch vụ ở một địa chỉ mua bán có thể giới thiệu họ với nhiều khách hàng tiềm năng nhất. Trong trường hợp này, một hoặc hai công ty sẽ là người thống trị lĩnh vực cung cấp địa điểm giao dịch. Họ sẽ tạo ra rào cản lớn với các đối thủ cạnh tranh khác và gây ra chi phí chuyển đổi cao đối với người mua và người bán của mình (xem hàng cuối Sơ đồ 2-5).

Các mục tiêu và thước đo về một tập hợp giá trị cụ thể xác định chiến lược của một tổ chức. Bằng cách xây dựng các mục tiêu và thước đo cụ thể cho tập hợp giá trị của mình, tổ chức chuyển hóa chiến lược thành các thước đo hữu hình mà tất cả nhân viên có thể hiểu và thực hiện cải tiến.

Yếu tố nội bộ: giá trị được tạo ra thông qua các quy trình nội bộ

Các mục tiêu trong yếu tố khách hàng mô tả chiến lược – khách hàng mục tiêu và tập hợp giá trị – trong khi các mục tiêu trong yếu tố tài chính mô tả những hệ quả kinh tế hình thành từ một chiến lược thành công – tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận và năng suất. Sau khi một tổ chức hình dung rõ ràng các mục tiêu tài chính và khách hàng, thì những mục tiêu trong các yếu tố quy trình nội bộ, học tập và phát triển sẽ mô tả cách chiến lược được thực hiện. Tổ chức quản lý các quy trình nội bộ của mình và quản lý sự phát triển của nguồn vốn nhân sự, thông tin và tổ chức để thực thi tập hợp giá trị khác biệt của chiến lược. Kết quả xuất sắc của hai yếu tố này tạo động lực cho chiến lược phát triển.

Sơ đồ 2-6 – Những quy trình nội bộ tạo ra giá trị cho khách hàng và cổ đông

Các quy trình nội bộ thực hiện hai yếu tố sống còn của chiến lược công ty: (1) chúng hình thành và chuyển giao tập hợp giá trị cho khách hàng; (2) chúng cải tiến các quy trình và giảm chi phí nhằm thực hiện vấn đề

năng suất trong yếu tố tài chính. Chúng tôi đã chia vô số các quy trình nội bộ của tổ chức thành bốn nhóm (sơ đồ 2-6):

1. Các quy trình quản lý vận hành.
2. Các quy trình quản lý khách hàng.
3. Các quy trình đổi mới.
4. Các quy trình xã hội và điều tiết của cơ quan quãn lý Nhà nước.

Các quy trình quản lý vận hành

Các quy trình quản lý vận hành là những quy trình cơ bản, được thực hiện hàng ngày nhằm bảo đảm các công ty sản xuất ra được sản phẩm / dịch vụ hiện tại và cung cấp cho khách hàng. Nhóm quy trình quản lý vận hành của những công ty sản xuất bao gồm:

- Nhập nguyên liệu thô từ nhà cung cấp.
- Chế biến nguyên liệu thô thành thành phẩm.
- Phân phối hàng hóa đến khách hàng.
- Quản lý rủi ro.

Các quy trình vận hành của các công ty dịch vụ có vai trò hình thành và cung ứng dịch vụ đến khách hàng.

Các quy trình quản lý khách hàng

Các quy trình quản lý khách hàng mở rộng và đào sâu mối quan hệ với các khách hàng mục tiêu. Chúng ta có thể xác định 4 loại quy trình quản lý khách hàng:

- Chọn lọc khách hàng mục tiêu.
- Thu hút khách hàng mục tiêu.
- Giữ chân khách hàng.
- Phát triển kinh doanh với khách hàng.

Chọn lọc khách hàng bao gồm việc xác định nhóm người mục tiêu mà với họ, tập hợp giá trị công ty mang lại là đáng giá. Một quy trình chọn lọc khách hàng xác định một tập hợp những đặc trưng của phân khúc khách hàng tiềm năng và hấp dẫn nhất với công ty. Đối với các công ty sản xuất hàng tiêu dùng, các phân khúc được xác định bằng thu nhập, tài sản, tuổi thọ, thành phần gia đình và lối sống. Những phân khúc khách hàng điển hình là khách hàng nhạy cảm với giá, khách hàng dễ chấp nhận sản phẩm mới và khách hàng thích sự phức tạp về đặc tính kỹ thuật. *Thu hút* khách hàng là việc tạo ra xu hướng, liên hệ khách hàng tiềm năng mới, chọn sản phẩm cơ bản, định giá sản phẩm và chốt khâu bán hàng. *Giữ chân* khách hàng là kết quả của dịch vụ xuất sắc và sự phản hồi nhanh với các yêu của khách hàng. Các bộ phận dịch vụ được đào tạo kiến thức đầy đủ và cung cấp dịch vụ kịp thời đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự trung thành của khách hàng, giảm khả năng bị khách hàng bỏ đi. *Phát triển* doanh thu từ một khách hàng là việc quản trị quan hệ với khách hàng một cách hiệu quả, bán chéo những sản phẩm/dịch vụ đa dạng, và trở thành nhà tư vấn, nhà cung cấp tin cậy của khách hàng.

Các quy trình đổi mới

Các quy trình cải tiến để phát triển những sản phẩm, quy trình và dịch vụ mới, thường có vai trò giúp công ty xâm nhập vào các thị trường và phân khúc khách hàng mới. Quản lý đổi mới bao gồm bốn nhóm quy trình:

- Xác định cơ hội cho sản phẩm và dịch vụ mới.
- Quản lý danh mục nghiên cứu và phát triển.
- Thiết kế và phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.
- Mang sản phẩm và dịch mới ra thị trường.

Những nhà quản lý và thiết kế sản phẩm tìm ý tưởng mới bằng cách mở rộng tính năng của các sản phẩm và dịch vụ hiện hữu, áp dụng những khám phá mới và công nghệ mới và học hỏi những góp ý của khách hàng. Một khi ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ mới được hình thành, các nhà lãnh đạo phải quyết định dự án nào đáng đầu tư, dự án nào sẽ được phát triển hoàn toàn bằng nội lực, dự án nào nên liên kết với công ty khác và dự án nào cần xin giấy phép từ tổ chức khác hoặc cần phải thuê bên ngoài toàn bộ. Quy trình thiết kế và phát triển, cốt lõi của việc phát triển sản phẩm, có vai trò mang khái niệm sản phẩm mới ra thị trường. Đỉnh điểm thành công của một quy trình thiết kế và phát triển là tạo ra sản phẩm có tính năng như mong muốn, thu hút được thị trường mục tiêu, có thể được sản xuất với chất lượng đồng nhất và có tỷ lệ lợi nhuận thích đáng. Ở cuối chu kỳ phát triển sản phẩm, nhóm dự án sẽ mang sản phẩm mới ra thị trường. Quy trình đổi mới, với một dự án cụ thể, kết thúc khi công ty đạt được những mức doanh thu và sản lượng mục tiêu và sản xuất theo những mức tính năng, chất lượng và chi phí về sản phẩm cụ thể.

Các quy trình xã hội và nhà nước

Các quy trình xã hội và điều tiết (của cơ quan quản lý Nhà nước) giúp công ty tiếp tục được quyền hoạt động ở những cộng đồng và quốc gia họ đặt cơ sở sản xuất và bán hàng. Các quy định quốc gia và địa phương – về môi trường, về sức khỏe, an toàn của người lao động và về chính sách cho người lao động – đặt ra tiêu chuẩn cho các hoạt động của công ty. Tuy nhiên, nhiều công ty còn làm nhiều hơn là chỉ đơn thuần tuân thủ những tiêu chuẩn tối thiểu được quy định. Họ muốn làm tốt hơn mức quy định của pháp luật để tạo danh tiếng và được người lao động lựa chọn trong mọi cộng đồng mà họ hoạt động.

Các công ty quản lý và báo cáo tình hình thực hiện quy định xã hội và nhà nước theo một số khía cạnh chính:

- Môi trường
- An toàn và sức khỏe
- Chính sách nhân viên
- Đầu tư vào cộng đồng

Đầu tư vào môi trường, an toàn, sức khỏe, chính sách người lao động và phát triển cộng đồng không chỉ vì những lý do nhân đạo. Danh tiếng tốt vì những thành tích về mặt xã hội và nhà nước giúp cho công ty thu hút và giữ được nhân viên có năng lực, từ đó làm cho các quy trình nhân sự hiệu quả hơn. Tương tự, việc giảm tai nạn môi trường và cải thiện an toàn, sức khỏe cho nhân viên sẽ làm tăng năng suất và giảm chi phí vận hành. Và cuối cùng, những công ty có danh tiếng tốt thường nâng cao hình ảnh với khách hàng và với những nhà đầu tư quan tâm đến môi trường.

Tất cả các mối liên kết này – với các quy trình nhân sự, vận hành, khách hàng và tài chính – cho thấy việc quản lý hiệu quả các vấn đề xã hội và nhà nước có thể tạo ra giá trị lâu dài cho cổ đông như thế nào.

Hình 2-7 Các quy trình nội bộ tạo ra giá trị theo những phạm vi thời gian khác nhau

CHIẾN LƯỢC BAO GỒM CÁC MỆNH ĐỀ BỔ SUNG QUA LẠI CHO NHAU

Trong việc phát triển yếu tố nội bộ của Bản đồ chiến lược, các nhà quản lý xác định những quy trình nào có ý nghĩa quan trọng nhất với chiến lược của họ. Các công ty theo đuổi chiến lược dẫn đầu về sản phẩm sẽ tập trung vào các quy trình đổi mới; công ty theo chiến lược giá thấp sẽ chú trọng các quy trình tổ chức; và công ty theo chiến lược tạo giải pháp tổng thể cho khách hàng sẽ nhấn mạnh vào các quy trình quản lý khách hàng.

Nhưng ngay cả khi cấn nhấn mạnh vào một trong 4 nhóm quy trình nội bộ, công ty vẫn phải tuân theo một chiến lược "cân bằng" và tìm cách cải tiến quy trình ở cả bốn nhóm. Thông thường các lợi ích tài chính từ những cải tiến ở bốn nhóm quy trình sẽ phát sinh ở những thời kỳ khác nhau (xem hình 2-7). Chi phí tiết kiệm được từ việc cải tiến các quy trình vận hành nhanh chóng tạo ra lợi ích (trong vòng 6 tới 12 tháng). Doanh thu tăng trưởng do nâng cao mối quan hệ với khách hàng sẽ tích lũy thành lợi ích trong trung hạn (12

tới 24 tháng). Những quy trình đổi mới thường mất nhiều thời gian hơn để tạo ra doanh thu và lợi nhuận (khoảng 24 đến 48 tháng). Lợi ích từ các quy trình xã hội và điều tiết của cơ quan quản lý Nhà nước cũng mất nhiều thời gian hơn để chứng minh hiệu quả khi công ty tránh được kiện tụng và gián đoạn kinh doanh, cũng như khi nâng cao được hình ảnh như một sự chọn lựa lý tưởng cho người lao động và nhà cung cấp nguyên liệu trong từng cộng đồng mà họ hoạt động.

Có hàng trăm quy trình xảy ra đồng thời trong một công ty, mỗi quy trình tạo ra giá trị theo cách nào đó. Nghệ thuật thực thi chiến lược là phải xác định và thực hiện xuất sắc một số quy trình có ý nghĩa quan trọng nhất đối với tập hợp giá trị tạo ra cho khách hàng. Công ty nên quản lý tốt tất cả các quy trình nhưng phải tập trung đặc biệt vào một vài quy trình chiến lược vì những quy trình đó tạo ra sự khác biệt của chiến lược. Các quy trình chiến lược đã được chọn ra nên rút ra từ cả bốn nhóm quy trình. Chiến lược nên xác định một hoặc nhiều quy trình trong mỗi nhóm quy trình về quản lý vận hành, quản lý khách hàng, đổi mới và các quy trình xã hội. Bằng cách này, tiến trình tạo ra giá trị được cân bằng cả về ngắn hạn và dài hạn. Điều này đảm bảo sự tăng trưởng của giá trị cổ đông sẽ bền vững qua thời gian.

Hình 2-8: Chiến lược được tạo ra từ một tập hợp các đề mục dựa trên các quy trình tạo ra giá trị

Hình 2-9: Những tài sản vô hình phải được gắn kết với chiến lược để tạo ra giá trị

Một số ít quy trình chiến lược tiêu biểu thường được sắp xếp như *các đề mục chiến lược* . Các đề mục chiến lược này cho phép các tổ chức hành động một cách tập trung và tạo ra một cơ cấu trách nhiệm. Các đề mục chiến lược là nền tảng và cơ sở cho việc thực thi chiến lược.

Hình 2-8 minh họa cho bảy đề mục chiến lược của một công ty sản xuất công nghệ cao. Chiến lược của công ty này là mở rộng tập hợp giá trị mang đến cho khách hàng từ việc chỉ tập trung vào chất lượng sản phẩm đến việc triển khai các sản phẩm có tính năng tùy biến để giải quyết các vấn đề của khách hàng. Ở trung tâm của chiến lược này có 2 đề mục quản lý khách hàng – *bán giải pháp* và *quản lý quan hệ khách hàng* . Các đề mục này cung cấp nền tảng cho một mức độ cộng tác mới với khách hàng. Hai đề mục quản lý tổ chức – sản xuất theo *phương thức just-in-time* và *sản xuất linh hoạt* – bảo đảm các sản phẩm được định hình và giao hàng trong khoảng thời gian ngắn theo yêu cầu của khách hàng. Hai đề mục đổi mới – *phát triển sản phẩm nội bộ* và *hợp tác kỹ thuật* – tạo ra hai nguồn lực cân bằng về bí quyết kỹ thuật để luôn dẫn đầu về công nghệ. Các thành phần thuộc yếu tố xã hội và nhà nước của chiến lược – *xây dựng cộng đồng* – phản ánh mong muốn của công ty, với vai trò là nhà tuyển dụng hàng đầu trong cộng đồng, sẽ hỗ trợ đẩy mạnh các tổ chức xã hội có ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống của nhân viên. Nhờ vậy, công ty giảm tính phức tạp của chiến lược thành bảy đề mục chiến lược. Mỗi đề mục liên kết chặt chẽ với tập hợp giá trị khách hàng và kết quả tài chính.

Học tập và phát triển:
Sự gắn kết mang tính chiến lược của những tài sản vô hình

Học tập và phát triển là yếu tố thứ tư của Bản đồ chiến lược theo Thẻ điểm cân bằng, mô tả nguồn tài sản vô hình của công ty và vai trò của chúng trong chiến lược. Chúng tôi sắp xếp các nguồn tài sản vô hình thành ba dạng (xem hình 2-9):

Nguồn nhân lực: Sự sẵn có của các kỹ năng, tài năng và bí quyết cần thiết để hỗ trợ cho chiến lược.

Nguồn thông tin: Sự sẵn sàng của các hệ thống thông tin, mạng lưới thông tin, cơ sở hạ tầng cần thiết để hỗ trợ cho chiến lược.

Nguồn lực tổ chức: khả năng tập hợp và duy trì tiến trình thay đổi cần thiết để thực hiện chiến lược.

Trong khi tất cả các tổ chức cố gắng phát triển con người, công nghệ, và văn hóa thì hầu hết họ không gắn kết các tài sản vô hình này với chiến lược của mình. Bí quyết để có sự gắn kết này là tìm ra *độ chi tiết (granularity)* – tức là, vượt lên những hình dung chung chung như "phát triển con người" hoặc "thực hiện giá trị cốt lõi" và tập trung vào những năng lực và thuộc tính đặc trưng cần thiết cho các quy trình nội bộ chủ chốt của chiến lược. Bản đồ chiến lược theo Thẻ điểm cân bằng giúp các nhà quản lý xác định nguồn nhân lực, nguồn lực thông tin, và nguồn lực tổ chức cụ thể có tính cấp thiết với chiến lược.

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG: CÁC THƯỚC ĐO, MỤC TIÊU VÀ BIỆN PHÁP BIẾN CHIẾN LƯỢC THÀNH HÀNH ĐỘNG

Bản đồ chiến lược mô tả logic của chiến lược, thể hiện rõ ràng các mục tiêu dành cho quy trình nội bộ quan trọng tạo ra giá trị và các tài sản vô hình cần có để đạt được các mục tiêu đó. Thẻ điểm cân bằng chuyển các mục tiêu của Bản đồ chiến lược thành các thước đo và mục đích. Nhưng tổ chức không thể đạt được các mục đích và mục tiêu chỉ bằng cách xác định được chúng mà phải đưa ra được một loạt chương trình hành động để có thể đạt được mục đích theo tất cả các thước đo. Tổ chức phải cung cấp các nguồn lực khan hiếm – con người, tiền bạc và năng lực – cho mỗi chương trình hành động. Chúng tôi gọi các chương trình hành động này là *các biện pháp chiến lược* . Đối với mỗi thước đo trong Thẻ điểm cân bằng, các nhà quản lý phải xác định được những biện pháp chiến lược cần để đạt được mục đích. Những biện pháp sẽ tạo ra kết quả, vì thế việc thực thi chiến lược được quản lý thông qua việc thực hiện các biện pháp.

Hình 2-10: Một đề mục chiến lược xác định quy trình, các tài sản vô hình, mục đích và biện pháp cần thiết để thực thi một phần nhỏ của chiến lược

Các kế hoạch hành động xác định và cung cấp nguồn lực cho các biện pháp chiến lược phải được *gắn kết với* các đề mục chiến lược và phải được xem như một tập hợp các khoản đầu tư *kết hợp* thay vì một nhóm các dự án riêng lẻ. Mỗi đề mục chiến lược nên có một tình huống kinh doanh độc lập.

Hình 2-10 minh họa một kế hoạch hành động và tính huống kinh doanh cho một đề mục chiến lược có tên là "rút ngắn thời gian dịch vụ mặt đất" của một hãng hàng không giá rẻ. Đề mục này là cốt lõi của tập hợp giá trị mang đến khách hàng mục tiêu những người thích sử dụng dịch vụ giá rẻ. Nó có thể đóng góp cho hãng trong việc khởi hành và hạ cánh đúng giờ để tăng sự hài lòng của khách hàng, dẫn đến việc tăng doanh thu tương lai. Nó cũng làm cho công ty giảm chi phí nhờ hoạt động với ít máy bay và phi hành đoàn hơn các đối thủ cạnh tranh. Nhờ vậy, hãng có thể bán vé với mức giá rẻ hơn để thu hút các khách hàng nhạy cảm với giá trong khi vẫn kiếm được lợi nhuận và thu nhập trên vốn đầu tư cao hơn chi phí sử dụng vốn.

Hình bên dưới cũng trình bày nguồn tài sản vô hình cần có để thực hiện chiến lược: các kỹ năng mới cho nhân viên soát vé, một hệ thống thông tin được cải tiến và sự gắn kết của các nhân viên mặt đất với chiến lược.

Phần giữa hình trình bày Thẻ điểm cân bằng của những thước đo và mục đích cho các mục tiêu chiến lược trong bản đồ. Phần bên phải sơ đồ thể hiện các biện pháp chiến lược và chi phí cần để đạt được các mục đích đề ra trong thẻ điểm. Công ty đề ra tám biện pháp – mỗi biện pháp ảnh hưởng đến một hoặc hai mục tiêu – và cả tám biện pháp đó rất cần thiết cho sự thành công của chiến lược. Nếu bỏ mất một biện pháp, một mục tiêu quan trọng sẽ bị bỏ sót và chuỗi quan hệ nhân quả bị phá vỡ. Ví dụ: hãng có thể đưa ra một chương trình huấn luyện nhân viên mặt đất và giới thiệu một hệ thống lập lịch trình mới. Nhưng nếu nhân viên mặt đất không hiểu được cách phối hợp (thiếu chương trình truyền thông) hoặc không có động cơ để cải thiện kết quả của công ty (thiếu kế hoạch cho nhân viên mua cổ phần – ESOP), thì chiến lược sẽ thất bại. Do đó, sơ đồ

trình bày phương thức đề mục chiến lược về "quản lý dịch vụ mặt đất" đòi hỏi những năng lực phù hợp và gắn kết của các tài sản vô hình và một tập hợp đầy đủ các biện pháp chiến lược.

KẾT HỢP CHUNG: BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

Chúng tôi làm việc một cách có hệ thống xuyên suốt bốn yếu tố của Thẻ điểm cân bằng để xác định những mục tiêu và thước đo thể hiện chiến lược. Một Bản đồ chiến lược (xem hình 1-3) tạo ra một hình ảnh rõ ràng về chiến lược. Đó là một bản mô tả súc tích phương thức các mục tiêu trong bốn yếu tố phối hợp và kết hợp lại để mô tả chiến lược. Mỗi công ty điều chỉnh Bản đồ chiến lược theo các mục tiêu chiến lược cụ thể của công ty.

Thường thì các mục tiêu trong bốn yếu tố của một Bản đồ chiến lược dẫn đến khoảng 20 đến 30 thước đo thiết yếu trên bảng Thẻ điểm cân bằng tổng hợp. Một số người chỉ trích Thẻ điểm cân bằng vì họ cho rằng không ai có thể tập trung vào cả 25 thước đo khác nhau. Nếu một thẻ điểm được xem như 25 tiêu chí độc lập thì thực sự đúng là nó quá phức tạp, tổ chức và nhân viên không thể tiếp thu được. Nhưng đây là cách nghĩ sai lầm về Thẻ điểm cân bằng. Bản đồ chiến lược cho thấy cách các tiêu chí đa dạng trên một Thẻ điểm cân bằng được thiết kế thích hợp tạo thành sự phối hợp hiệu quả cho một chiến lược *đơn lẻ* . Các công ty có thể xây dựng và nối kết chiến lược của họ với một hệ thống tổng hợp khoảng hai đến ba tá thước đo xác định các mối quan hệ nhân – quả giữa những biến số chủ chốt. Những biến số đó bao gồm các chỉ số đi đầu, các chỉ số theo sau, các vòng phản hồi mô tả quỹ đạo hoặc kế hoach thực hiện chiến lược.

Ở các chương tiếp theo, chúng tôi sẽ tập trung vào các mục tiêu và thước đo trong yếu tố học tập và phát triển và yếu tố nội bộ. Các quy trình trong yếu tố nội bộ mang lại tập hợp giá trị cho khách hàng, sự cải thiện năng suất cho cổ đông, kết quả xã hội cho cộng đồng và quốc gia. Nếu muốn cải thiện chiến lược của công ty, họ phải thực hiện được những quy trình này một cách xuất sắc và hài hòa với nhau. Các mục tiêu học tập và phát triển mô tả cách cải thiện tài sản vô hình của tổ chức để thực hiện và liên tục cải tiến những quy trình nội bộ chủ chốt. Các tổ chức có thể tập hợp và duy trì nguồn tài sản vô hình hỗ trợ cho các quy trình nội bộ tạo ra giá trị, sẽ trở thành những công ty đi đầu trong ngành của mình.

TÓM TẮT

Bản đồ chiến lược cung cấp một phương pháp cụ thể để kết hợp những mục tiêu của tổ chức vào bốn yếu tố của một Thẻ điểm cân bằng. Nó minh họa những mối quan hệ nhân – quả kết nối với các kết quả mong đợi từ hai yếu tố khách hàng và tài chính với sự thực thi xuất sắc các quy trình nội bộ chủ chốt – các quy trình quản lý vận hành, quản lý khách hàng, đổi mới và xã hội. Những quy trình chủ chốt này tạo ra và mang tập hợp giá trị của tổ chức đến các khách hàng mục tiêu và cải thiện mục tiêu tăng năng suất của công ty trong yếu tố tài chính. Hơn nữa, Bản đồ chiến lược còn xác định các năng lực đặc biệt trong nguồn tài sản vô hình của tổ chức – nguồn lực con người, nguồn lực thông tin, và nguồn lực tổ chức – cần thiết để thực thi các quy trình nội bộ chủ chốt đạt kết quả xuất sắc.

Trong bài tập tình huống sau đây, chúng tôi sẽ thảo luận về Bản đồ chiến lược của bệnh viện St. Mary Duluth Clinics (SMDC), một hệ thống chăm sóc y tế địa phương. SMDC là điển hình về một tổ chức có nhiều đối tượng khách hàng khác nhau – bệnh nhân, thầy thuốc và người trả tiền cho các dịch vụ y tế. Chiến lược của họ là đem đến một tập hợp giá trị khác nhau cho từng khách hàng: chăm sóc thân thiết với bệnh nhân, dẫn đầu về sản phẩm với các thầy thuốc, và giá thành thấp cho người trả tiền.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

HỆ THỐNG Y TẾ ST. MARY'S DULUTH

Bối cảnh

Là cơ sở y tế hiện đại hàng đầu ở Đông bắc bang Minnesota và Wisconsin, hệ thống bệnh viện St. Mary's Duluth Clinic (SMDC) gồm 20 phòng khám, một trung tâm điều trị 350 giường, 2 bệnh viện cộng đồng và một khoa chăm sóc đặc biệt. Đội ngũ nhân viên y tế của SMDC gồm hơn 380 bác sĩ và 200 phòng khám liên kết với hơn 6.000 nhân viên có kinh nghiệm có thể cung cấp các dịch vụ chăm sóc cơ bản, chăm sóc đặc biệt và điều trị y tế đến tận các gia đình trong cộng đồng. Doanh thu hàng năm của SMDC đạt 650 triệu đô la Mỹ.

Mục đích của SMDC là cung cấp nhiều loại dịch vụ chăm sóc y tế tại gia cho dân cư khu vực Đông bắc bang Minnesota và Wiscosin. Sứ mệnh của SMDC là: "SMDC là một hệ thống chăm sóc y tế khu vực cam kết nâng

cao tình trạng sức khỏe cho những người chúng tôi phục vụ, bằng cách:

- Nâng cao sức khỏe cá nhân và tình trạng sức khỏe chung cho mọi người.
- Cung cấp dịch vụ y tế chuyên nghiệp với tinh thần chăm sóc tận tâm và đổi mới.
- Tạo ra giá trị cho bệnh nhân và khách hàng thông qua tinh thần tập thể và cải tiến không ngừng.
- Thể hiện sự dẫn đầu trong giáo dục và nghiên cứu về y khoa.
- Trân trọng từng người với lòng tri ân và tôn trọng."

Tình huống

Tháng 1 năm 1997, Bệnh viện St. Mary's sáp nhập với Duluth Clinic, một bệnh viện đa khoa lớn. Cả hai bệnh viện đều trong tình trạng vững mạnh về tài chính lúc hợp nhất với nhau. Họ mong muốn sự hợp nhất sẽ mang lại sự ổn định và sức mạnh kinh tế bằng cách giảm sự trùng lắp trong mạng lưới hoạt động và tạo điều kiện cho tổ chức mới (bệnh viện sau khi sáp nhập) có thể cạnh tranh tốt hơn về chất lượng và phạm vi dịch vụ. Nhưng những thay đổi của đạo luật Balanced Budget Act của Mỹ năm 1997 về bồi hoàn chi phí y tế cũng như gánh nặng tài chính từ sự sáp nhập đã đưa tổ chức SMDC mới đến tình trạng thâm hụt tài chính.

Bản đồ chiến lược

Nhận thấy chiến lược "công thức chăm sóc sức khỏe" cũ không còn hiệu quả, SMDC sẵn sàng tìm một phương thức mới. Khi Giám đốc điều hành Peter Person đọc quyển *Thẻ điểm cân bằng* , ông ấy phát hiện một phương thức mới có thể giúp mình thực hiện được 2 mục tiêu thiết yếu: tăng lợi nhuận cho SMDC và phục vụ bệnh nhân tốt hơn. Ông ta thông báo cho hội đồng quản trị về dự định thực hiện Thẻ điểm cân bằng của mình.

Quy trình thực hiện Thẻ điểm cân bằng – và xây dựng bản đồ chiến lược nói riêng – giúp SMDC tự nhìn lại mình như một đơn vị kinh doanh. Ban điều hành nhắm đến các khu vực có thể phát triển để hỗ trợ các khu vực chưa phát triển. Kiểu "trợ cấp chéo" đó cho phép SMDC duy trì những dịch vụ thiết yếu cho bệnh nhân nhưng ít lợi nhuận. Quy trình Thẻ điểm cân bằng cũng giúp cho SMDC xác định được ba nhóm khách hàng riêng biệt và xác định tập hợp giá trị phù hợp cho từng nhóm.

Bản đồ chiến lược của SMDC, cũng như của những tổ chức khác trong ngành y tế, bắt đầu bằng một kết nối rõ ràng giữa tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức tạo ra một đường liên kết trực tiếp giữa những mục đích sâu xa của tổ chức và các kết quả tài chính hữu hình hơn, cả về tăng trưởng lẫn hiệu quả kinh doanh (xem hình 2-11).

Hình 2-11 Bản đồ chiến lược của Hệ thống phòng khám y khoa St.Mary's Duluth

Bản đồ chiến lược của SMDC kết nối với giá trị của 3 nhóm *khách hàng.* Xác định tập hợp giá trị cho từng nhóm khách hàng làm cho chiến lược rõ ràng hơn. Ví dụ, các *bệnh nhân cần chăm sóc cơ bản* đòi hỏi một chiến lược "chăm sóc thân thiết". Mary Johnson, giám đốc vận hành của SMDC nhận xét: "Những bệnh nhân này hiểu rằng họ sẽ không phải lặp lại tiền sử bệnh của mình mỗi lần đến khám hay gọi điện cho chúng

tôi". *Các bệnh nhân cần chăm sóc đặc biệt được nhóm chung với các bác sĩ và phòng khám liên kết* vì những nhà cung cấp này thường giới thiệu các bệnh nhân cần chăm sóc đặc biệt cho SMDC. Johnson cho rằng: "Nhóm này quan tâm nhất là phương pháp điều trị tiên tiến cũng như kỹ thuật và chuyên gia y khoa hàng đầu". Vì vậy, SMDC tiếp cận nhóm khách hàng này với chiến lược "dẫn đầu về sản phẩm".

Khách hàng của nhóm cuối cùng là *những người chi trả,* những người sử dụng dịch vụ của SMDC. Nhóm này cần dịch vụ giá rẻ và những chương trình bảo hiểm y tế hiện đại. Họ cần mang lại cho nhân viên và khách hàng của họ tiện ích cao nhất với số tiền họ bỏ ra. Điều này được chuyển hóa thành chiến lược "giá rẻ".

Yếu tố quy trình nội bộ của SMDC kết nối các quy trình tạo ra tập hợp giá trị phù hợp cho từng nhóm khách hàng. SMDC tập trung vào các quy trình "cung cấp dịch vụ khách hàng vượt trội" cho các bệnh nhân chăm sóc cơ bản; các quy trình "không ngừng phát triển dịch vụ y tế chuyên biệt hóa" cho các bệnh nhân chăm sóc đặc biệt và các bác sĩ liên kết; và các quy trình "phấn đấu đạt được sự hoàn hảo trong hoạt động" cho những người chi trả và người sử dụng lao động. Ví dụ, trong khi là nhà cung cấp dịch vụ y tế lớn nhất khu vực Duluth, SMDC dùng yếu tố quy trình nội bộ để tập trung vào các quy trình làm cho bệnh nhân chăm sóc cơ bản cảm thấy được chào đón ân cần và có cảm giác cộng đồng địa phương. Khi đó SMDC hưởng lợi thế về quy mô hoạt động nhờ sử dụng kỹ thuật tiếp nhận bệnh nhân hiện đại. Với những quy trình hỗ trợ các bệnh nhân chăm sóc đặc biệt và các bác sĩ liên kết, SMDC dùng yếu tố quy trình nội bộ để tập trung vào các kỹ thuật y khoa để vừa tạo ra lợi thế cạnh tranh vừa thu hút các bác sĩ là những người sử dụng kỹ thuật này hàng ngày. Còn phần "xuất sắc trong hoạt động" trên Bản đồ chiến lược buộc SMDC phải tiếp tục tập trung hơn vào những quy trình vận hành hỗ trợ cho các hoạt động y khoa và hành chính được hiệu quả hơn, như lên lịch làm việc và quản lý thu viện phí, nhờ vậy giảm giá thành trong khi vẫn có thể phục vụ một cách sáng tạo đối tượng khách hàng là người chi trả và người sử dụng lao động.

Cuối cùng, SMDC tập trung vào các mục tiêu học tập và phát triển có tác dụng tối ưu hóa khả năng thay đổi và cải tiến của nhân viên và tổ chức. SMDC tin rằng yếu tố học tập và phát triển tạo ra một hợp đồng "hai chiều" với tất cả nhân viên. SMDC cam kết tạo điều kiện hỗ trợ và ngược lại mong đợi nhân viên tăng sự cam kết tận tâm và cải thiện kết quả công việc. SMDC tin rằng chỉ bằng cách trao đổi chiến lược rõ ràng và giúp nhân viên hiểu được vai trò của mình trong việc thực thi chiến lược thì tổ chức mới có thể tối ưu hóa kết quả hoạt động mà vẫn đảm bảo một môi trường làm việc tốt cho nhân viên. Các mục tiêu bên trong yếu tố học tập và phát triển có vai trò như một công cụ nhắc nhở thường trực về điều kiện cần thiết để đảm bảo cho hợp đồng hai chiều đó. Các mục tiêu bên trong phần còn lại của Bản đồ chiến lược sẽ chỉ được thực hiện khi có sự đầu tư thích đáng vào học tập và phát triển. Một sự hiểu biết rõ ràng và liên tục trao đổi về những mục tiêu này đã tiếp thêm sinh lực cho toàn thể công ty.

Giai thoại

Sau khi áp dụng và phát triển Thẻ điểm cân bằng và Bản đồ chiến lược, SMDC triển khai Thẻ điểm cân bằng trong toàn tổ chức, gồm tất cả hệ thống dịch vụ (cả ở khu vực phát triển và chưa phát triển), các bệnh viện cộng đồng và các phòng ban chủ chốt. Nhóm thực thi Thẻ điểm cân bằng đã triển khai một chiến dịch quảng bá chiến lược để truyền thông xuyên suốt tổ chức. SMDC cũng liên kết chiến lược với quy trình ngân sách và dùng Thẻ điểm cân bằng để tập trung chủ đề của các cuộc họp đánh giá chiến lược hàng tháng. Bây giờ là năm thứ ba SMDC áp dụng Thẻ điểm cân bằng như một tiến trình liên tục tuần hoàn.

SMDC đánh giá và điều chỉnh lại Bản đồ chiến lược trong kỳ lập kế hoạch hàng năm. Công ty điều chỉnh lại mục đích và biện pháp cho những năm sắp tới và đảm bảo chọn đúng đối tượng để đo lường.

Sau 3 năm áp dụng Thẻ điểm cân bằng, SMDC đã đạt được nhiều kết quả quan trọng. Trong năm tài chính 2001, họ đạt được:

- Lợi nhuận tăng 23 triệu đôla Mỹ, bao gồm khoản tăng vọt 18 triệu đôla Mỹ trong năm đầu thực hiện.
- Giữ nguyên chi phí trên mỗi bệnh nhân xuất viện mặc dù chi phí thuốc men và lương nhân viên tăng.
- Giảm 10 ngày đối với thời gian thu tiền của các phòng khám và 8 ngày với các bệnh viện.
- Tăng 13% khả năng đặt cuộc hẹn khám bệnh thành công với dịch vụ chăm sóc cơ bản.
- Tăng 15% tỷ lệ hài lòng chung của bệnh nhân ở bệnh viện.
- Tăng 11% tỷ lệ hài lòng chung của bệnh nhân ở phòng khám.

Bác sĩ Peter Person, Giám đốc điều hành của SMDC nhận xét:

"Xây dựng Bản đồ chiến lược là một bước ngoặc với Ban điều hành để hoàn toàn hiểu về tổ chức như một đơn vị kinh doanh, để nhận ra khách hàng của mình và chuyển hóa những điều đó thành một chiến lược rõ ràng. Kết quả là chúng tôi đã có được một công cụ quản lý kinh doanh để tập trung vào toàn bộ hệ

thống chăm sóc sức khỏe. Các buổi họp đánh giá Thẻ điểm cân bằng hàng tháng của chúng tôi mang lại kết quả đáng kinh ngạc cho tôi, với tư cách là Giám đốc điều hành. Thẻ điểm giúp dễ dàng xem xét và đánh giá kỹ càng về kết quả hoạt động tổng thể của tổ chức và giúp xác định bất kỳ sự điều chỉnh cần thiết nào. Thời gian thảo luận của chúng tôi đã thay đổi hoàn toàn từ bàn bạc về các vấn đề hoạt động hàng ngày sang việc ra quyết định cho các vấn đề chiến lược.

Hệ thống phòng khám St. Mary's Duluth chính là một thành viên Danh dự của Tổ chức thẻ điểm cân bằng.

––––––––––––––––––––––––

Tình huống thực tế này được Ann Nevius và Judith Ross của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Barbara Possin của SMDC biên soạn. Chúng tôi xin cảm ơn Bác sĩ Peter Person và các đồng nghiệp của ông đã chia sẻ kinh nghiệm của SMDC.

---

[1] . Các chiến lược của các tổ chức công và phi lợi nhuận được thiết kế để tạo ra giá trị bền vững cho cổ đông và sáng lập viên của công ty.

[2] . Ví dụ, xem Henry Mintzberg, Bruce Ahstrand, và Joseph Lampel, *Hành trình chiến lược hoang dã: Sổ tay hướng dẫn du lịch qua các khu rừng quản lý chiến lược hoang dã (Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management)* (New York: Simon & Schuster, 1998); và P.Ghemaat, "Cạnh tranh và Chiến lược kinh doanh theo khía cạnh lịch sử" *(Competition and Business Strategy in Historical Perspective), Tạp chí lịch sử kinh doanh* (Xuân 2002): trang 37-74.

[3] . Michael Porter, "Chiến lược là gì?" *(What Is Strategy?) Harvard Business Review* (Tháng 11 -12/1996): trang 61-78.

[4] . Đối với các tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức công, mục tiêu cao cả là mang giá trị đến cho các sáng lập viên và các công dân, không phải cho cổ đông. Chúng tôi trình bày bổ sung về Bản đồ chiến lược của tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức công ở chương 5, "Thẻ điểm chiến lược cho các tổ chức phi lợi nhuận, chính quyền và các tổ chức chăm sóc sức khỏe," và trong bài viết *Tổ chức tập trung vào chiến lược (The Strategy-Focused Organization)* (Boston: Harvard Business School Press, 2001)

[5] . Thị phần liên quan tới tỉ lệ phần trăm doanh số bán hàng của công ty đối với kết quả kinh doanh của toàn ngành. Tỷ lệ khách hàng dùng sản phẩm (account share) đo lường tỷ lệ một hay một nhóm khách hàng cụ thể mua sắm hàng của công ty. Ví dụ, cửa hàng bán lẻ quần áo có thể ước lượng nó cung cấp bình quân 13% sản lượng mua sắm quần áo của khách hàng. Một cửa hàng thức ăn nhanh cung cấp 40% lượng thức ăn nhanh hoặc 2% tổng lượng thức ăn tiêu thụ của một gia đình.

[6] . Carl Shapiro và Hal R. Varian, *Các quy tắc thông tin: Sổ tay hướng dẫn chiến lược đối với kinh tế hệ thống (Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy)* (Boston: Harvard Business Review Press, 1998); Arnoldo C. Hax và Dean L. Wilde, *Dự án Delta: Phát hiện các nguồn lợi nhuận mới trong nền kinh tế hệ thống (The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy)* (New York: Palgrave Macmillacn, 2001).

PHẦN HAI

CÁC QUY TRÌNH TẠO GIÁ TRỊ

Chương III

CÁC QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN HÀNH

Quy trình vận hành sản xuất và cung cấp hàng hóa và dịch vụ đến với khách hàng (hình 3-1). Trong giai đoạn cuối thế kỷ 20, nhiều học giả và các các công ty tin rằng quản lý vận hành là thành phần quan trọng nhất của bất kỳ chiến lược công ty nào. Được truyền cảm hứng bằng những kết quả ấn tượng từ những nhà sản xuất Nhật trong lĩnh vực giao thông, điện tử, quang học, hầu hết các công ty đặt ưu tiên hàng đầu cho việc tái thiết kế, tái tổ chức và cải tiến không ngừng các quy trình vận hành chủ chốt của họ.

Hình 3-1: Quản lý vận hành

Nỗ lực của các công ty nhằm đạt đến kết quả vận hành xuất sắc đã thành công rộng rãi. Nhiều công ty đạt được những cải tiến tuyệt vời về chất lượng, giá thành và sự phản hồi khách hàng trong các quy trình sản xuất và phân phối dịch vụ. Trong khi chỉ riêng sự vận hành xuất sắc không thể là cơ sở của một chiến lược bền vững, quản lý vận hành vẫn là mối ưu tiên quan tâm của tất cả các tổ chức [1] . Nếu không vận hành xuất sắc, các công ty sẽ gặp khó khăn trong việc thực thi chiến lược, thậm chí kể cả những chiến lược không phụ thuộc vào điều kiện chi phí thấp nhất trong ngành.

BỐN QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN HÀNH

Hình 3-2: Mẫu bản đồ chiến lược quản lý vận hành

Quản lý vận hành có thể tập hợp thành bốn quy trình quan trọng (xem hình 3-2):

1. Phát triển và duy trình các quan hệ với nhà cung cấp
2. Sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ
3. Phân phối và cung ứng sản phẩm/dịch vụ đến khách hàng
4. Quản lý rủi ro

Chúng ta sẽ lần lượt thảo luận từng quy trình.

1. Phát triển và duy trì mối quan hệ với nhà cung cấp

Những công ty, chẳng hạn như Toyota và Wal-mart, phó mặc và phụ thuộc vào các nhà cung cấp trong việc tạo ra sản phẩm chất lượng cao theo các đơn đặt hàng gấp, giao hàng nhanh chóng và uy tín đến nơi sử dụng. Các công ty này hưởng những lợi thế cạnh tranh to lớn từ mạng lưới mối quan hệ rộng lớn với các nhà cung cấp do họ xây dựng nên.

Một mục tiêu của các mối quan hệ hiệu quả với nhà cung cấp là làm giảm "chi phí sở hữu" tổng thể. Mục tiêu này thể hiện tổng chi phí để sở hữu hàng hóa, nguyên liệu và dịch vụ. Ngoài giá mua hàng, các công ty còn phải gánh chi phí cho những hoạt động sau để có được hàng hóa:

- Thực hiện công việc đo đạc và kỹ thuật để xác định các đặc tính của nguyên liệu.
- Đặt hàng nguyên liệu.
- Nhận nguyên liệu.
- Kiểm tra nguyên liệu.
- Hoàn trả nguyên liệu.
- Chuyển nguyên liệu.
- Tồn kho nguyên liệu.
- Loại bỏ nguyên liệu đã quá cũ.
- Loại bỏ và tái sản xuất sản phẩm vì các nguyên liệu đầu vào bị lỗi (không phát hiện ra).
- Trì hoãn việc sản xuất vì giao nguyên liệu chậm trễ.
- Tìm mua tạm thời nguyên liệu để trách ngừng sản xuất vì lý do nguyên liệu đến trễ.
- Thanh toán tiền mua nguyên liệu.

Các nhà cung cấp tốt nhất là nhà cung cấp có chi phí mua thấp, chứ không đơn thuần chỉ là giá mua thấp. Giá mua chỉ là một thành phần của tổng chi phí về nguyên vật liệu. *Tổng chi phí sở hữu* hàng hóa và dịch vụ từ một nhà cung cấp riêng lẻ bao gồm giá mua cộng với chi phí thực hiện tất cả các hoạt động liệt kê trên đây liên quan tới các món hàng mua từ nhà cung cấp đó. Việc tính toán chi phí hoạt động – Activity based costing (ABC) – giúp các công ty xác định tổng chi phí của các hoạt động thu mua và theo dõi chi phí đó đối với từng nhà cung cấp riêng lẻ [2] .

Để giảm chi phí mua hàng, các công ty cố gắng tìm nhà cung cấp chấp nhận đơn đặt hàng điện tử (internet hoặc EDI), giao nguyên liệu không bị lỗi, không cần phải kiểm tra, kịp thời và giao hàng trực tiếp tới điểm sử

dụng. Hơn nữa, nhà cung cấp chi phí thấp không phát hành hóa đơn và chấp nhận hình thức thanh toán điện tử tự động.

Một số công ty còn làm hơn thế nữa bằng cách loại bỏ bộ phận chức năng thu mua đối với một số mặt hàng cụ thể. Nhà cung cấp phải bố trí nhân viên của mình tại công ty thu mua. Người đó sẽ đặt hàng và quản lý dòng nguyên liệu nhập vào (gồm cả tồn kho nội bộ) trước khi chuyển nguyên liệu đến địa điểm sản xuất khi có nhu cầu.

Những mục tiêu về nhà cung cấp khác, ngoài việc giảm chi phí, liên quan đến thời điểm giao hàng và chất lượng của hàng hóa dịch vụ. Nhiều công ty tổng hợp chi phí nhà cung cấp, thời gian giao hàng và tiêu chí chất lượng vào một thước đo chung về nhà cung cấp theo kiểu thẻ điểm. Ví dụ, công ty Visteon duy trì một trang web để các nhà cung cấp có thể thường xuyên theo dõi tỉ lệ đánh giá chất lượng sản phẩm và công tác giao hàng của họ.

Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã thuê ngoài (outsourcing) thực hiện các chức năng không mang tính cốt lõi, chẳng hạn như công nghệ thông tin, truyền thông, giao dịch tài chính, bảo trì nhà máy cũng như sản xuất các sản phẩm và dịch vụ đã bão hòa. Việc thuê ngoài cho phép các công ty tập trung nguồn lực và thời gian quản lý vào các quy trình tạo ra sự khác biệt, sự độc đáo và lợi thế cạnh tranh. Khi việc mở rộng thuê ngoài là một phần trong chiến lược của công ty, việc nâng cao hiệu quả (giá cả, chất lượng và thời gian phản hồi) của các dịch vụ thuê ngoài thể hiện một mục tiêu chiến lược quan trọng trong quản lý vận hành.

Một số công ty phụ thuộc nhà cung cấp trong việc cải tiến và thiết kế sản phẩm, tạo điều kiện cho nguồn kỹ sư nội bộ được thoải mái để tập trung vào việc phát triển sản phẩm và tích hợp hệ thống. Một số công ty khác kết hợp sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp với sản phẩm của chính họ để nâng cao tập hợp giá trị đem đến cho khách hàng. Ví dụ như các công ty dịch vụ tài chính cộng tác với nhà cung cấp để đem đến cho khách hàng giao dịch một nguồn cung cấp cho hàng loạt các sản phẩm tài chính. Trong các tình huống này, việc quản lý quan hệ với nhà cung cấp bao gồm các mục tiêu về sự cải tiến của nhà cung cấp hoặc việc quy định về các dịch vụ cộng thêm phục vụ trực tiếp cho khách hàng của công ty.

Một khi quan hệ với nhà cung cấp được thiết lập, các công ty cố gắng giảm chi phí và thời gian để thu mua nguyên liệu và dịch vụ từ nhà cung cấp và loại bỏ sai sót. Hoạt động thu mua có hiệu quả bao gồm tỷ lệ giao dịch điện tử tự động, và tỷ lệ giao dịch thành công trên cơ sở phi tập trung như việc dùng thẻ tín dụng với hạn mức thanh toán cụ thể thay vì giao dịch thông qua các đơn đặt hàng được phê duyệt một cách tập trung. Một số công ty có thể đo lường chi phí hoạt động thu mua qua các tiêu chí như chi phí thu mua trên mỗi đơn hàng, và tỷ lệ chi phí thu mua tính trên tổng giá mua nguyên liệu. Thời gian thu mua được đo lường bằng khoản thời gian từ khi gửi đơn đặt hàng đến khi nguyên liệu được giao và sẵn sàng đưa vào sử dụng. Dĩ nhiên đối với các công ty đã liên kết khâu vận hành của mình với nhà cung cấp, thì việc bổ sung đơn hàng có thể liên tục vì nhà cung cấp theo dõi nhu cầu sản phẩm và giao hàng qua hệ thống điện tử mà không cần các đơn đặt hàng rõ ràng. Chất lượng của quy trình thu mua được đo lường bằng tỷ lệ đơn hàng được giao với số lượng chính xác và kịp thời với đủ chủng loại.

Tóm lại, ví dụ về mục tiêu và thước đo trong việc quản lý quan hệ với nhà cung cấp bao gồm:

Mục tiêu	***Thước đo***
Giảm chi phí sở hữu	· Chi phí cho hoạt động thu mua nguyên liệu và dịch vụ (bao gồm chi phí đặt hàng, nhận hàng, kiểm tra, lưu kho, xử lý hàng lỗi). · Chi phí thu mua tính theo tỷ lệ phần trăm của tổng giá mua hàng. · Phần trăm các đơn hàng thực hiện qua hệ thống điện tử (EDI hoặc Internet). · Xếp hạng nhà cung cấp về: chất lượng, dịch vụ giao hàng, chi phí.
Đạt năng lực cung cấp kịp thời (just-in-time)	· Thời gian chờ đợi từ khi có đơn đặt hàng đến khi ra hóa đơn. · Tỷ lệ giao hàng đúng hạn. · Tỷ lệ đơn hàng trễ hẹn. · Tỷ lệ đơn hàng được giao trực tiếp đến khâu sản xuất.
Phát triển năng lực cung cấp cao cấp	· Tỷ lệ nguyên liệu bị lỗi, và đơn hàng đang trên đường. · Tỷ lệ nhà cung cấp đủ điều kiện giao hàng mà không cần kiểm tra đầu vào.

	· Tỷ lệ đơn đặt hàng được giao hoàn hảo.
Sử dụng ý tưởng mới từ nhà cung cấp	· Số lượng các cải tiến từ nhà cung cấp.
Có quan hệ cộng tác với nhà cung cấp	· Số lượng nhà cung cấp cung ứng dịch vụ trực tiếp đến cho khách hàng.
Thuê ngoài thực hiện các sản phẩm và dịch vụ không cốt lõi, hoàn chỉnh.	· Số lượng quan hệ thuê ngoài. · Kết quả nổi bật từ các đối tác nhận gia công thuê ngoài.

2. Sản xuất sản phẩm và dịch vụ

Cốt lõi của đề mục quản lý vận hành là các quy trình vận hành có tính hiệu quả, chất lượng cao, phản hồi nhanh để sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ được khách hàng của tổ chức sử dụng. Những đầu sách viết về cải thiện chi phí vận hành, chất lượng và chu kỳ sản xuất nhiều đến nỗi có thể lấp đầy một thư viện. [3] Các biện pháp như tái cơ cấu, tái thiết kế quy trình kinh doanh, cải tiến không ngừng, quản trị theo hoạt động, quản lý chất lượng toàn diện và quản lý theo thời gian là ví dụ về hàng loạt chương trình được áp dụng trong suốt ¼ thế kỷ qua để giúp nhân viên cải thiện kết quả làm việc. Chúng ta sẽ thảo luận tới sự liên quan giữa quản lý vận hành theo hoạt động và quản lý chất lượng toàn diện ở phần cuối chương này.

Ví dụ về mục tiêu và thước đo để các quy trình hiệu quả hơn trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ bao gồm:

Mục tiêu	***Thước đo***
Giảm chi phí sản xuất sản phẩm/dịch vụ	· Chi phí hoạt động của một số quy trình vận hành mấu chốt. · Giá trên từng đơn vị đầu ra (đối với các công ty sản xuất đầu ra đồng nhất). · Chi phí tiếp thị, bán hàng, phân phối và hành chính trên phần trăm của tổng chi phí.
Liên tục cải tiến quy trình	· Số lượng quy trình có cải tiến thật sự. · Số lượng quy trình không hiệu quả hoặc không có giá trị bị loại trừ. · Tỉ lệ sản phẩm lỗi (trên đơn vị một phần triệu). · Tỷ lệ thành phẩm. · Tỷ lệ phế liệu. · Chi phí kiểm tra và thử nghiệm. · Tổng chi phí chất lượng (phòng ngừa, đánh giá, lỗi nội bộ, lỗi bên ngoài).
Cải thiện tính phản hồi của quy trình	· Chu kỳ sản xuất (từ khi bắt đầu sản xuất tới khi hoàn thiện sản phẩm). · Thời gian xử lý (thời gian sản phẩm thật sự được xử lý) [4] . · Hiệu quả của quy trình (tỉ lệ thời gian xử lý trên chu kỳ sản xuất).
Cải thiện hiệu năng của tài sản cố định [5]	· Tỷ lệ năng suất hiệu dụng. · Mức độ tin cậy của thiết bị (phần trăm thời gian sẵn sàng sản xuất). · Số lượng và phần trăm hỏng hóc. · Tính linh hoạt (nhóm các sản phẩm/dịch vụ mà quy trình có thể sản xuất và cung ứng).
Cải thiện hiệu quả của vốn lưu động	· Số ngày tồn kho, vòng quay hàng tồn kho. · Số ngày thu tiền từ khi bán hàng. · Tỷ lệ bán hết tồn kho. · Vòng quay tiền mặt (số ngày phải thu tiền cộng với số ngày tồn kho trừ đi số ngày phải trả tiền nhà cung cấp).

3. Phân phối sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng

Quy trình thứ ba trong đề mục quản lý vận hành là phân phối hàng hóa hoặc dịch vụ đến khách hàng. Mục tiêu này thật sự là phiên bản kế tiếp của việc giảm chi phí làm việc với nhà cung cấp. Cũng như với những quy trình vận hành và làm việc với nhà cung cấp nêu trên, mục tiêu điển hình của quy trình phân phối bao gồm các chỉ tiêu về chi phí, chất lượng và thời gian thực hiện của công ty như bảng bên dưới:

Mục tiêu	*Thước đo*
Giảm chi phí phục vụ	Chi phí hoạt động tồn kho và giao hàng cho khách hàng. Tỷ lệ khách hàng từ các kênh phân phối có chi phí phục vụ thấp. Ví dụ như chuyển đổi khách hàng từ giao dịch qua chứng từ và điện thoại sang giao dịch điện tử.
Giao hàng kịp thời đáp ứng nhu cầu khách hàng	Thời gian chờ đợi từ khi có đơn đặt hàng đến khi giao hàng. Thời gian từ khi hoàn thành sản phẩm/dịch vụ cho tới khi sẵn sàng cung cấp cho khách hàng sử dụng. Tỷ lệ giao hàng đúng hẹn.
Nâng cao chất lượng	Tỷ lệ sản phẩm giao hàng không bị lỗi. Số lượng và tần suất khiếu nại của khách hàng.

Hình 3-3 Bản đồ chiến lược của Swiss Re

4. Quản lý rủi ro

Chúng ta đã nhận thấy các mục tiêu quan trọng liên quan đến quản lý rủi ro, đặc biệt ở những công ty dịch vụ tài chính, như các rủi ro từ hoạt động cho vay, thay đổi lãi suất và biến động tỷ giá. Ví dụ như bản đồ chiến lược của công ty Swiss Re (hình 3-3) bao gồm hai mục tiêu khách hàng liên quan đến quản lý rủi ro:

Đối tác lâu dài để quản lý vốn và rủi ro.

Các giải pháp quản lý vốn và rủi ro thích hợp.

và hàng loạt mục tiêu quản lý rủi ro trong yếu tố nội bộ.

Nâng tầm lãnh đạo về kiến thức rủi ro.

Tuân thủ các quy trình quản lý rủi ro.

Quản lý sổ tay rủi ro của công ty.

Dĩ nhiên, là một công ty cung cấp dịch vụ quản lý rủi ro và các dịch vụ đa dạng cho khách hàng, không có gì đáng ngạc nhiên khi Swiss Re có rất nhiều mục tiêu quản lý rủi ro trong bản đồ chiến lược của mình.

Quản lý rủi ro có ý nghĩa nhiều hơn là chỉ để tránh biến động về thu nhập và dòng tiền. Các nhà đầu tư của một công ty thường nắm giữ nhiều danh mục đầu tư đa dạng cho phép các biến động bất ngờ về kết quả kinh doanh của bất kỳ công ty riêng lẻ nào cũng chỉ có tác động nhỏ nhất đến tổng thu nhập của họ. Lisa Meulbroek mô tả năm cách mà việc quản lý rủi ro ở cấp độ công ty tạo ra giá trị cho cổ đông mà các nhà đầu tư không thể tự mình thực hiện được: [6]

1. Giảm các chi phí liên quan đến khó khăn tài chính, ví dụ như phá sản.

2. Giảm thiểu rủi ro mà những nhà đầu tư quan trọng không có danh mục đầu tư đa dạng (nhà đầu tư tập trung) hay những bên có quyền lợi liên quan có thể gặp phải.

3. Giảm thuế.

4. Cắt giảm chi phí giám sát.

5. Giảm chi phí vốn.

1. Cắt giảm các chi phí liên quan đến khó khăn tài chính

Vướng phải nợ quá hạn hoặc phải trải qua thủ tục phá sản tạo nên những chi phí đáng kể với các cổ đông. Chỉ một khó khăn nhỏ về tài chính cũng có thể làm cho những khách hàng và nhà cung cấp quan trọng hạn chế kinh doanh với công ty hoặc thay đổi, đặt ra các điều kiện kinh doanh khó khăn hơn. Quy trình quản lý rủi ro làm giảm đi khả năng phải tái thương lượng như thế rất quan trọng. Một số công ty duy trì số dư tiền mặt lớn để làm giảm nguy cơ khó khăn tài chính trong thời kỳ kinh tế suy thoái. Khi áp dụng một hình thức quản lý rủi ro cực đoan như vậy, Bill Gates, người sáng lập và chủ tịch của tập đoàn Microsoft, giải thích rằng:

*Tôi muốn có tiền trong ngân hàng đủ để trả một năm tiền lương cho nhân viên, thậm chí khi không có khoản thanh toán nào sắp phát sinh ... Hiện thời, chúng tôi có khoản 10 tỉ đôla Mỹ, khá đủ dùng cho năm tới... **[7]***

2. Giảm rủi ro cho những nhà đầu tư tập trung quan trọng.

Nhiều nhà quản lý và nhân viên phân bổ tài sản mất cân đối, cả tài sản tài chính và tài sản con người, gắn chặt với công ty nơi họ làm việc. Sự tập trung của cải này phát sinh từ các kế hoạch mua bán cổ phần, kế hoạch nghỉ hưu, và các kỹ năng đặc biệt sẽ mất giá trị hẳn khi họ không còn làm việc ở công ty. Các chính sách quản lý rủi ro hiệu quả làm giảm rủi ro với những nhân viên này và có thể giảm chi phí trợ cấp mà công ty phải trả cho nhân viên để đền bù cho rủi ro đặc biệt cao khi làm việc cho công ty.

3. Giảm thuế

Các tập đoàn đang đối mặt với thuế thu nhập lũy tiến đều có một động cơ để dàn xếp thu nhập ổn định để hưởng tỷ lệ thuế thấp trên mức thu nhập thấp hơn. Và cũng vì quy định hạn chế chuyển lỗ từ năm này sang năm sau, nên các công ty có thể chuyển thu nhập từ một kỳ kinh doanh tốt đẹp sang kỳ kinh doanh thua lỗ có thể giảm thấp tổng mức thuế phải đóng qua một chu kỳ kinh tế. Cuối cùng, nếu quản lý rủi ro giảm thấp rủi ro tổng thể, công ty có thể tăng tỷ lệ vay nợ và hưởng lợi thế nhiều hơn từ việc khấu trừ thuế cho phần chi phí trả lãi vay.

4. Cắt giảm chi phí giám sát

Các công ty có thể có những rủi ro mà nhà đầu tư khó đánh giá hết, đặc biệt là những công ty dịch vụ tài chính. Vì lý do nhà đầu tư bên ngoài và chủ nợ khó định lượng rủi ro của công ty, họ sẽ đòi hỏi lợi nhuận cao hơn để bù đắp chi phí giám sát cao hơn hay bù đắp những rủi ro khác họ cảm thấy phải gánh chịu. Vì thế, một công ty có thể hạ thấp chi phí sử dụng vốn bằng cách thực hiện các công cụ quản lý rủi ro phức tạp làm giảm tính biến động của dòng tiền mặt và thu nhập của nó.

5. Tạo ra những quỹ nội bộ cho việc đầu tư

Các công ty có thể đầu cơ để dự phòng cho những rủi ro về việc thiếu hụt nguồn quỹ đầu tư vào những khoản đầu tư có thu nhập hiện tại thuần (NPV) dương. Ví dụ, một nhóm học giả về quản lý rủi ro đã kết luận như sau:

*Một chương trình quản lý rủi ro có thể ... bảo đảm công ty có lượng tiền mặt đủ để thực hiện các khoản đầu tư làm tăng giá trị ...Một chiến lược quản lý rủi ro hợp lý bảo đảm công ty có lượng tiền mặt khi cần đầu tư, nhưng nó không thể hoàn toàn tách rời họ khỏi những rủi ro đủ loại **[8]** .*

Để thực hiện các mục tiêu quản lý rủi ro có giá trị gia tăng như mô tả ở trên, một công ty có thể quản lý rủi ro theo ba cách: Thay đổi hoạt động của mình, điều chỉnh cấu trúc vốn và áp dụng các công cụ tài chính mục tiêu chẳng hạn như các khoản phát sinh (derivatives). Tập đoàn Microsoft là một ví dụ về việc dùng chính sách hoạt động – thuê một lượng lớn công nhân tạm thời mà có thể sa thải họ nếu tình hình kinh doanh đi xuống – và chính sách cấu trúc vốn – dự trữ một lượng lớn tiền mặt – để giảm rủi ro. Công ty Disney xây dựng các công viên giải trí chủ yếu ở các khu vực – Anaheim, California, Orlando và Florida – nơi khí hậu thường dễ chịu và có thể dự báo được. Điều đó làm giảm sự bất ổn về doanh thu của công viên giải trí do phụ thuộc vào điều kiện thời tiết. Ngoài ra, các công ty có những hành động đối phó để giảm rủi ro cho sản phẩm/ dịch vụ trong trường hợp bị lỗi thời về công nghệ do đối thủ cạnh tranh đưa ra sản phẩm mới hoặc bởi những hành động do nhân viên gây ra làm ảnh hưởng đến thương hiệu và danh tiếng của công ty.

Việc chọn lựa mức độ vay nợ phù hợp rõ ràng cũng ảnh hưởng đến rủi ro. Những công ty có mức nợ cao và các chỉ số tài chính quan trọng ở mức thấp – khả năng trả lãi, hệ số thu nhập trước lãi suất, thuế, khấu hao và phân bổ (EBITDA) trên chi phí lãi suất – có thể đối đầu với khó khăn tài chính và không thể tài trợ các dự

án có giá trị hiện tại ròng dương khi tình hình kinh doanh đi xuống. Ngược lại, những công ty nợ nhiều thì hưởng lợi nhiều khi kinh doanh có lãi, từ tác dụng lá chắn thuế của chi phí lãi vay và đòn bẩy từ việc tăng lợi nhuận với các cổ đông đang sử dụng tiền của người khác (người cho vay). Vì vậy, việc giảm thấp tỷ lệ nợ để hoàn toàn tránh được rủi ro cũng không phải là tối ưu.

Cuối cùng, bằng cách mua các công cụ tài chính mục tiêu và bảo hiểm, chẳng hạn như hợp đồng kỳ hạn (futures), hoán đổi hàng hóa (swaps) và các quyền chọn mua (options), các công ty có thể phòng ngừa rủi ro đối với sự biến động của giá cả hàng hóa, tỷ giá ngoại tệ, lãi suất tiền gửi, lạm phát và thị giá của chứng khoán.

Tóm lại, tất cả các công ty nên quan tâm các mục tiêu quản lý rủi ro. Các mục tiêu và thước đo tiêu biểu được trình bày ở bảng bên dưới:

Mục tiêu	***Thước đo [9]***
Quản lý rủi ro tài chính/ duy trì chất lượng tín dụng tốt	· Phần trăm nợ xấu. · Phần trăm nợ không thu hồi được. · Thất thoát hoặc mất vốn từ lãi suất tiền gửi, tỷ giá ngoại tệ, hoặc sự biến động của giá cả hàng hóa. · Sự hư hỏng hàng tồn kho. · Hệ số nợ trên vốn. · Hệ số khả năng trả lãi. · Số tháng trả lương bằng tiền mặt.
Quản lý rủi ro vận hành	· Không thực hiện kịp các đơn hàng. · Tỷ lệ năng suất hiện tại và khi thực hiện các đơn hàng bị chậm trễ.
Quản lý rủi ro kỹ thuật	· Xếp hạng kỹ thuật của các sản phẩm và quy trình so với đối thủ cạnh tranh.

MỐI LIÊN KẾT ĐẾN CÁC MỤC TIÊU THUỘC YẾU TỐ KHÁCH HÀNG

Quản lý vận hành hiệu quả có thể giúp các tổ chức mang lại cho khách hàng những yếu tố quan trọng của một tập hợp giá trị hấp dẫn (xem hình 3-2):

1. Giá cả cạnh tranh và nguồn cung cấp chi phí thấp.
2. Chất lượng hoàn hảo.
3. Mua hàng nhanh chóng, đúng lúc.
4. Chọn lựa tuyệt hảo.

Giá cả cạnh tranh và nguồn cung cấp chi phí thấp

Vận hành hiệu quả cho phép các công ty hưởng một tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu đủ để bù đắp chi phí và mang lại lợi tức trên vốn đầu tư trong khi vẫn có thể bán cho khách hàng sản phẩm với những mức giá hấp dẫn. Những công ty cố gắng trở thành nhà sản xuất và cung cấp giá thấp hướng đến mục tiêu vẫn hoạt động có lãi ở mức giá thấp nhất trong ngành. Như chúng tôi đã trình bày ở phần quản lý quan hệ với nhà cung cấp ở trên, một nhà cung cấp tốt có thể đưa ra *giá bán* thấp hơn đối thủ một chút bằng cách trở thành nhà cung cấp có *chi phí* thấp nhất của khách hàng. Một công ty như vậy sẽ giảm chi phí nội bộ cho khách hàng bằng việc loại bỏ bớt nhiều hoạt động trước đây khách hàng phải làm. Vì vậy một thước đo giá cả tốt hơn chính là tổng chi phí phải trả của khách hàng để nhận được sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty. Dĩ nhiên, khách hàng phải có hệ thống quản lý chi phí hoạt động đủ mạnh và đủ tin cậy để phối hợp và nhận thức được mức độ tiết kiệm chi phí khi có một nhà cung cấp chi phí thấp như vậy.

Một số khách hàng của các công ty là nhà phân phối, bán sỉ, hoặc bán lẻ – những người bán lại sản phẩm của công ty mà không thay đổi hình thức cơ bản của sản phẩm. Những công ty như vậy có một tập hợp giá trị cho khách hàng còn hấp dẫn hơn. Họ thường muốn chứng minh rằng mình là nhà cung cấp *có lợi nhất* cho khách hàng. Một lần nữa, khách hàng phải có một hệ thống quản lý chi phí hoạt động tốt để đo lường một cách chi tiết như thế. Không có một tập hợp giá trị nào hấp dẫn hơn là chứng minh sản phẩm của công ty mình mang lại nhiều lợi nhuận cho khách hàng hơn bất kỳ nhà cung cấp nào khác.

Chất lượng hoàn hảo

Những hoạt động của một công ty nên tập trung hướng đến việc mang lại cho khách hàng cảm nhận về những sản phẩm hoặc dịch vụ không có lỗi (zero defects). Mục tiêu này rất dễ hiểu. Cảm nhận lý tưởng của khách hàng là một sản phẩm đáp ứng các đặc tính khách hàng muốn có và phù hợp để sử dụng ngay tức thì.

Mua hàng nhanh chóng, đúng lúc

Khách hàng đánh giá cao việc cung ứng hàng hóa và dịch vụ nhanh chóng, uy tín. Giao hàng uy tín có nghĩa là kịp thời theo kỳ vọng của khách hàng về khoảng thời gian cần thiết để thực hiện việc giao hàng đó. Không may là hầu hết chúng ta quá quen với chất lượng dịch vụ của các nhà cung cấp độc quyền trong nước, ví dụ như công ty điện thoại hoặc công ty cáp. Họ báo với khách hàng rằng nhân viên dịch vụ sẽ đến vào một ngày nào đó, hoặc nếu gặp may là trong vòng bốn giờ (ví dụ như từ tám giờ sáng tới trưa hoặc một giờ tới năm giờ chiều). Với những người làm việc cả ngày hoặc quá bận rộn, việc phải chờ đợi ở nhà vài giờ tới cả ngày để đợi nhân viên dịch vụ đến không phải là một trải nghiệm hay ho. Nhiều nhà sản xuất hoặc bán lẻ hiện nay yêu cầu các nhà cung cấp giao hàng đúng giờ, trong vòng một giờ, chứ không phải bốn giờ hoặc cả ngày.

Giao hàng kịp lúc, nếu xét độc lập, không phải là một chỉ số về sự đúng lúc. Các công ty thường có thể nâng cao kết quả giao hàng kịp lúc bằng cách kéo dài thời gian hẹn giao hàng. Thời gian chờ đợi giao hàng là một bước đệm thuận tiện để chờ sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ. Nhưng hầu hết khách hàng thích nhận sản phẩm hoặc dịch vụ sớm hơn là nhận trễ. Vì vậy thước đo việc giao hàng, ngoài việc giao hàng kịp lúc bao gồm cả thời gian chờ đợi giao hàng do công ty quy định, và sự khác nhau giữa thời gian chờ đợi khách hàng mong muốn với thời gian chờ đợi mà công ty quy định và cam kết.

Từ vị thế khách hàng, công ty phải đo lường thời gian chờ đợi được cảm nhận từ khách hàng, chứ không phải là thời gian cần thiết để sản xuất hàng hóa hay cung cấp dịch vụ. Jack Welch đã thuật lại câu chuyện bộ phận sửa chữa động cơ của General Electric. Trước đây họ đánh giá hoạt động của mình qua thời gian sửa chữa cho một khách hàng. Bộ phận này hãnh diện về việc rút ngắn thời gian đó từ hai ngày xuống còn một ngày. Welch thách đố bộ phận này bằng cách hỏi bao lâu thì động cơ được giao đến khách hàng, thời gian này được tính từ lúc động cơ được tháo khỏi máy bay cho tới khi được lắp lại. Tổng thời gian đó là khoảng 30 ngày. Đánh giá vấn đề dưới góc độ khách hàng đã giúp bộ phận sửa chữa động cơ mở rộng suy nghĩ vượt ra khỏi tầm nhìn cũ. Họ bắt đầu tìm cách kết hợp cải thiện quy trình với các đối tác bên ngoài để toàn bộ quy trình nhanh chóng hơn và có khả năng đáp ứng khách hàng đầu cuối tốt hơn.

Chọn lựa xuất sắc

Khía cạnh thứ tư của một tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng liên quan đến chủng loại sản phẩm, hàng hóa, và dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Một số công ty muốn trở thành các siêu thị, mang lại cho khách hàng đủ loại sản phẩm và dịch vụ. Số khác, đặc biệt là các công ty muốn mang lại cho khách hàng sản phẩm có mức giá thấp nhất trong ngành, nhận thấy rằng họ không thể cung ứng mọi sản phẩm hoặc dịch vụ mà vẫn hoạt động tốt được. Các công ty này khám phá ra quy luật Pareto là 20% sự đa dạng về hàng hóa sẽ đủ làm thỏa mãn 80% nhu cầu khách hàng. Những nhà bán lẻ xuất sắc, như Wal-Mart và Costco, thường bán hàng hóa ít đa dạng hơn so với những nhà bán lẻ có mức giá cao hơn. Nhưng Wal-Mart và Costco biết những sản phẩm và thương hiệu dẫn đầu mà hầu hết khách hàng đều thích. Họ cung cấp những thương hiệu đó với dòng sản phẩm phổ thông giá thấp, và đáp ứng hầu hết mong muốn của khách hàng về chất lượng đồng nhất, giá rẻ. Tương tự như vậy, hãng hàng không Southwest xây dựng chiến lược giá thấp bằng cách tránh các sân bay quá tải và đắt đỏ như sân bay Logan ở Boston, La Guardia ở New York, và Reagan National ở Washington, DC. Thay vào đó, hãng đón khách ở các sân bay gần đó như Providence, Rhode Island và Manchester, New Hampshire cho khách hàng khu vực New England; Baltimore cho khách hàng khu vực Washington DC; và Islip, Long Island cho khách hàng khu vực New York. Điều đó tuy bất tiện cho một số khách hàng nhưng giữ cho chi phí của Southwest thấp đến mức họ có thể đưa ra một mức giá đủ để hấp dẫn khách du lịch từ các vùng dân cư đông đúc. Tương tự, Southwest tránh được tình trạng hoãn chuyến bay thường xuyên ở những sân bay quá tải, giúp hãng có uy tín hơn khi thông báo giờ bay và giờ đến.

Mục tiêu và thước đo khách hàng với tập hợp giá trị được mang lại từ các quy trình vận hành xuất sắc có thể được rút ra theo bảng bên dưới:

Mục tiêu	***Thước đo***
Hạ thấp chi phí cho khách hàng, tăng lợi nhuận của khách hàng.	· Giá cả so với các đối thủ cạnh tranh. · Chi phí sở hữu sản phẩm của khách hàng. · Lợi nhuận của khách hàng từ các sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Cung ứng sản phẩm và dịch vụ không mắc lỗi cho khách hàng.	· Tỷ lệ sản phẩm bị lỗi theo đánh giá từ khách hàng (đơn vị một phần triệu). · Số lượng và tỷ lệ than phiền của khách hàng. · Số lượng các sự cố về bảo hành, sửa chữa.
Giao sản phẩm đúng lúc.	· Tỉ lệ giao hàng đúng hẹn. · Thời gian chờ đợi của khách hàng (từ khi đặt hàng tới khi giao hàng). · Tỉ lệ giao hàng hoàn hảo (giao sản phẩm, dịch vụ không bị lỗi đến đúng lúc và đúng địa điểm).
Mang lại sự chọn lựa xuất sắc.	· Danh mục sản phẩm, dịch vụ cung cấp đáp ứng nhu cầu của khách hàng. · Tỉ lệ bán hết hàng tồn kho.

TÀI CHÍNH

Sự xuất sắc trong quản lý vận hành có quan hệ trực tiếp đến đề mục năng suất trong yếu tố tài chính và có quan hệ gián tiếp đến đề mục tăng trưởng doanh thu (xem Hình 3-2). Việc cắt giảm chi phí sở hữu sản phẩm, chi phí vận hành và phân phối có thể trực tiếp dẫn đến sự cải thiện cơ cấu chi phí chung của công ty. Các công ty bán nhóm sản phẩm đồng nhất cố gắng đạt mức chi phí thấp nhất trên mỗi sản phẩm trong ngành. Các công ty này thường so sánh và đặt ra mục tiêu về chi phí trên sản phẩm của mình với đối thủ cạnh tranh.

Khi các công ty cải thiện tính hiệu dụng của tài sản – thông qua việc lập kế hoạch công suất, bảo trì thường xuyên, và cải tiến quy trình (để sản xuất nhiều sản phẩm hơn với cùng một lượng tài sản vật chất như cũ) – họ hưởng lợi từ năng suất tài sản, doanh số sản xuất trên mỗi đơn vị tài sản cố định. Lập kế hoạch sản xuất và các biện pháp cải tiến quản lý hàng tồn kho, kết hợp với chuỗi cung ứng và kênh phân phối được tối ưu hóa, sẽ tạo khả năng cho công ty cải thiện các chỉ số vòng quay vốn lưu động, vòng quay hàng tồn kho.

Liên kết gián tiếp từ các hoạt động được cải tiến đến kết quả tài chính xảy ra khi các công ty cải thiện giá cả, chất lượng và năng lực giao hàng cho khách hàng. Các cải tiến như vậy thường làm tăng doanh thu từ các khách hàng hài lòng và từ cơ hội thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh ở các phân khúc thị trường nhạy cảm về giá và quan tâm đến giá trị. Bản tóm tắt các mục tiêu và thước đo tài chính trực tiếp và gián tiếp dưới tác động của sự vận hành xuất sắc được trình bày bên dưới:

Mục tiêu	***Thước đo***
Dẫn đầu về giá cả trong ngành.	· Chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm, tốt nhất so với đối thủ. · Tỷ lệ giảm chi phí hàng năm cho mỗi đơn vị đầu ra. · Tỷ lệ sai số chi phí kế hoạch. · Chi phí chung, chi phí bán hàng, và chi phí quản lý trên đơn vị đầu ra hoặc điểm sản xuất.
Tối đa hóa việc sử dụng tài sản hiện tại.	· Chỉ số doanh thu trên tài sản. · Chỉ số vòng quay hàng tồn kho. · Dòng tiền mặt nhàn rỗi. · Hiệu quả đầu tư (NPV của dự án mới trên tổng vốn đầu tư). · Lượng hàng sản xuất trên năng lực có sẵn. · Tỷ lệ các hóa đơn được thanh toán đúng hạn.
Tăng tỷ lệ mua sản phẩm của công ty đối với khách hàng hiện tại.	· Tỷ lệ tăng trưởng từ việc bán hàng cho các khách hàng hiện hữu.
Tăng doanh thu từ khách hàng mới.	· Doanh thu từ khách hàng mới.

HỌC TẬP VÀ PHÁT TRIỂN

Từ việc kết nối từ các quy trình nội bộ xuống các mục tiêu học tập và phát triển, chúng ta có thể xác định được những hoàn cảnh về năng lực, công nghệ, và tổ chức thúc đẩy sự xuất sắc trong quản lý vận hành.

Nguồn lực con người

Năng lực nhân viên trong việc cải tiến quy trình là nền tảng cho việc cải thiện hoạt động. Năng lực nhân viên đặc biệt quan trọng chính là năng lực quản lý chất lượng toàn diện và *6-sigma* . Các mục tiêu bao gồm

gia tăng tỷ lệ nhân viên đạt đến những mức năng lực khác nhau trong phương thức quản lý chất lượng toàn diện, bao gồm tỷ lệ người đạt cấp "đai xanh" và "đai đen" trong phương thức *6-sigma* .

Nguồn lực thông tin

Công nghệ đóng một vai trò rất quan trọng trong việc cải thiện kết quả hoạt động. Nhiều quy trình lặp đi lặp lại, đòi hỏi nhiều người thực hiện có thể được tự động hóa để giảm chi phí, tạo ra chất lượng đồng nhất hơn và đạt thời gian xử lý nhanh hơn. Đó là vai trò truyền thống để tự động hóa. Nhưng công nghệ cũng đóng một vai trò trong việc liên tục cải tiến quy trình. Nhân viên cần thông tin phản hồi nhanh, bao gồm các đánh giá chi tiết và chính xác về sản phẩm và dịch vụ họ sản xuất và các quy trình họ kiểm soát. Sự thể hiện kịp thời và dễ hiểu về sản phẩm và thông tin về quy trình tạo nền tảng để phân tích một khối lượng dữ liệu lớn, tìm ra nguyên nhân và một loạt các công cụ chất lượng khác dẫn đến sự cải tiến liên tục về chi phí, chất lượng và thời gian xử lý. [10]

Cho phép khách hàng theo dõi tình trạng đặt hàng của họ giúp nâng cao trải nghiệm của khách hàng về công ty. FedEx và UPS sử dụng công nghệ để liên tục theo dõi vị trí của món hàng từ khi người gửi hàng chuyển hàng đi đến khi được khách hàng ký nhận. Khách hàng có thể theo dõi tiến độ gởi hàng trên trang web của nhà phân phối. Các thước đo sự sẵn có thông tin về quy trình, sản phẩm, dịch vụ và khách hàng cho nhân viên giao dịch sẽ rất quan trọng đối với một tổ chức muốn liên tục cải tiến chi phí, chất lượng, thời gian chờ đợi và dịch vụ khách hàng.

Công nghệ cũng làm giảm chi phí của công ty khi làm việc với nhà cung cấp và giảm chi phí của khách hàng khi đặt hàng với công ty. Phần mềm quản lý chuỗi cung ứng có thể góp phần vào mục tiêu quản lý vận hành trong việc *giảm chi phí quan hệ với nhà cung cấp* và mục tiêu khách hàng trong việc *giảm chi phí của khách hàng khi mua sản phẩm hay dịch vụ.*

Nguồn lực tổ chức

Tinh thần làm việc theo nhóm và học tập

Tổ chức không nên để các bộ phận vận hành riêng lẻ tự đặt ra cách riêng của mình để cải thiện chi phí, chất lượng, thời gian và dịch vụ. Nhiều bộ phận trong công ty thường gặp phải những vấn đề tương tự nhau hàng ngày. Do đó, một mục tiêu quan trọng trong học tập và phát triển là xác định sự đổi mới và những thông lệ tốt nhất bất cứ nơi nào chúng xuất hiện trong tổ chức (hoặc thậm chí bên ngoài tổ chức) và nhanh chóng phổ biến những thông lệ đó cho từng đơn vị trong tổ chức. Hệ thống quản lý kiến thức nên đóng vai người tạo điều kiện cho những điển hình đó được chia sẻ trong toàn thể tổ chức. Các thước đo như số lượng ý tưởng mới được công bố hoặc chia sẻ và số ý tưởng mới được tiếp nhận từ các tổ chức khác sẽ chứng minh sự thành công của một văn hóa học tập như vậy cũng như năng lực của hệ thống quản lý kiến thức của tổ chức. [11]

Văn hóa

Nhân viên phải tập trung cao độ vào sự cải tiến quy trình liên tục và cung cấp dịch vụ đồng nhất cho khách hàng. Những cuộc điều tra định kỳ giúp đo lường sự hiểu biết của nhân viên về tầm quan trọng của những quy trình quản lý vận hành và cách thức các hoạt động hàng ngày của họ góp phần làm những quy trình tốt hơn, nhanh hơn, phản hồi tốt hơn và ít tốn kém hơn. Văn hóa đó phải khuyến khích việc tìm ra những ý tưởng và giải pháp mới để cải tiến qui trình và chia sẻ ý tưởng với các bộ phận khác trong tổ chức. Và cuối cùng, văn hóa đó phải vượt qua những hội chứng "không phát minh ở đây" phổ biến ở hầu hết các tổ chức. Nhân viên phải nhiệt tình tìm kiếm các ý tưởng cải tiến quy trình, phục vụ khách hàng mới, cho dù ý tưởng đó phát sinh từ đâu, bên trong hay bên ngoài tổ chức.

Mục tiêu, thước đo và các chương trình trong yếu tố học tập và phát triển thúc đẩy các cải tiến trong quản lý vận hành được tóm tắt dưới đây:

Mục tiêu	***Thước đo***
Phát triển kỹ năng quản lý chất lượng và cải tiến quy trình.	· Tỷ lệ nhân viên được đào tạo về những kỹ thuật quản lý chất lượng. · Số lượng hoặc tỷ lệ phần trăm nhân viên đạt chứng chỉ quản lý 6 sigma cấp độ "đai đen". · Tỷ lệ nhân viên có kiến thức và được đào tạo qua quản lý hoạt động, just-in-time và lý thuyết điểm hạn chế (theory of constraints).
Kỹ thuật hỗ trợ cải tiến quy trình và sự hài lòng của	· Tỷ lệ nhân viên được phản hồi ngay lập tức từ các khâu vận hành.

khách hàng.	· Tỷ lệ khách hàng có thể theo dõi tình trạng đặt hàng qua giao dịch điện tử.
Văn hóa cải tiến liên tục.	· Kết quả điều tra nhân viên về văn hóa cải tiến liên tục và việc chia sẻ kiến thức. · Số ý tưởng cải tiến quy trình mới phát sinh. · Tỷ lệ đề xuất cải tiến quy trình nhân viên được chấp nhận. · Số ý tưởng về cải tiến quy trình và chất lượng được chia sẻ cho nhiều bộ phận trong công ty. · Sự cải thiện kết quả kinh doanh từ những đề xuất và hành động của nhân viên (tiết kiệm chi phí, giảm sai sót, tăng lợi nhuận và giảm thời gian xử lý).

Hình 3-4 : Định phí theo hoạt động: Từ các hạng mục chi phí đến hoạt động

KẾT HỢP VỚI CÁC SÁNG KIẾN ĐỂ THÚC ĐẨY SỰ XUẤT SẮC TRONG VẬN HÀNH

Chúng tôi đã mô tả cách thiết lập mục tiêu và thước đo cho bốn quy trình quản lý vận hành và cách chúng kết nối lên trên với các mục tiêu khách hàng và tài chính cũng như kết nối xuống dưới với các mục tiêu học tập và phát triển. Quản lý theo hoạt động (activity-based management) và quản lý chất lượng toàn diện (total quality management) là hai sáng kiến quan trọng giúp nhân viên tạo ra những cải tiến cơ bản trong các quy trình vận hành.

Quản lý theo hoạt động

Định phí theo hoạt động (Activity-based Costing – ABC) cung cấp một mô hình phân tích trình bày cách những sản phẩm và khách hàng riêng lẻ sử dụng số lượng dịch vụ khác nhau từ các nguồn lực hỗ trợ gián tiếp. Trong giai đoạn đầu tiên của một mô hình ABC (xem hình 3-4), các động lực liên kết chi phí của các nguồn lực được cung cấp (được tính toán, đo lường trong sổ kế toán tổng hợp của công ty) với những hoạt động và quy trình được thực hiện. Phân bổ chi phí nguồn lực vào chi phí cho hoạt động và quy trình vận hành thể hiện sự liên kết mạnh mẽ giữa ABC và Thẻ điểm cân bằng. Chi phí, chất lượng, và thời gian thường xác định kết quả của bất kỳ quy trình nào. Chất lượng và thời gian tương đối dễ đo lường, vì chúng dựa trên các thước đo vật lý. Tuy nhiên, chi phí là một kết cấu phân tích, không phải phạm trù hữu hình có thể đo bằng đồng hồ bấm giờ hoặc máy đo laser. Chỉ có mô hình ABC có thể lần theo chính xác chi phí tổ chức cho một quy trình thu mua, sản xuất, phân phối hoặc giao hàng. Vì vậy, một mô hình ABC được thiết kế thích hợp là trung tâm để đo lường chi phí trong yếu tố nội bộ của BSC.

Nhưng biết được chi phí của một quy trình chỉ là bước đầu tiên. Tiếp theo nhà quản lý và nhân viên phải hành động để cải thiện kết quả của quy trình. Quản lý theo hoạt động (ABM) bao gồm những hành động làm tăng hiệu quả, giảm chi phí và nâng cao độ hiệu dụng của tài sản.

ABM cố gắng để hoặc là làm tăng năng lực sản xuất hoặc làm giảm chi tiêu và kết quả là việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ của công ty đòi hỏi ít nguồn lực vật chất, con người, vốn lưu động hơn . Các lợi ích tài chính từ ABM có thể được đo lường qua chi phí giảm bớt, doanh thu cao hơn (qua việc sử dụng nguồn lực tốt hơn) và việc tránh chi phí phát sinh (vì mở rộng năng lực của các nguồn lực hiện tại xóa bỏ nhu cầu đầu tư thêm vốn và con người).

Quản lý theo hoạt động tạo ra các cải tiến vận hành thông qua một tiến trình gồm năm bước :

1. Phân tích tình huống.
2. Thiết lập các ưu tiên.
3. Điều chỉnh chi phí.
4. Theo dõi các lợi ích.
5. Đo lường kết quả cho các cải tiến đang thực hiện.

1. Phân tích tình huống

Các nhà quản lý thường không nhận ra nhiều cơ hội có sẵn để giảm chi phí và cải thiện hiệu quả hoạt động cũng như quy trình. Hàng thập kỷ nay, các kỹ sư công nghiệp tập trung vào cải thiện các hoạt động sản xuất và dịch vụ chính yếu bên trong các phòng ban hiện hữu. Nhưng cho đến gần đây, họ vẫn chưa nghiên cứu và tìm cách cải thiện những quy trình và hoạt động có tính hỗ trợ, cũng như chưa cải thiện những quy trình kinh doanh và hoạt động đa chức năng. Khi chi phí cho những quy trình và hoạt động hỗ trợ là rất nhỏ so với các hoạt động sản xuất chính yếu và những quy trình kinh doanh và vận hành còn đơn giản và dễ hiểu, sự ưu tiên đó đương nhiên là hợp lý. Tuy nhiên, trong các tổ chức ngày nay, tỷ lệ chi phí cho hoạt động gián tiếp và hỗ trợ ngày càng tăng và một hoạt động hay quy trình giờ đây chịu ảnh hưởng của nhiều hành động từ nhiều bộ phận và chức năng khác nhau. Cho đến gần đây những hoạt động và quy trình như thế còn chưa là đối tượng của các hoạt động cải tiến quy trình.

Thông thường, việc thu thập thông tin về chi phí cho từng hoạt động được thực hiện theo quy trình ABC sẽ cho các nhà quản lý thấy mức chi tiêu hiện tại đối với những hoạt động không hiệu quả, và với các hoạt động phát hiện lỗi và sửa lỗi. Với những nhà quản lý vẫn còn hoài nghi về những lợi ích tiềm năng từ việc cải tiến quy trình, như các chương trình quản lý chất lượng toàn diện và *6-sigma* , những thông tin như vậy có thể tạo động lực để họ khởi động các chương trình thay đổi. Thông số hoạt động sẽ cho thấy cho dù TQM và *6-sigma* là các chương trình đắt tiền để thực hiện và duy trì, thì tổ chức hiện cũng đã phải trả một khoản chi phí cao vì sự thiếu hiệu quả cũng như chất lượng kém trong mỗi ngày hoạt động. Henry Ford đã từng phát biểu: “Nếu bạn cần cải tiến quy trình chất lượng và không triển khai chúng, bạn vẫn phải trả tiền mà không nhận được chúng”.

Thông tin chi phí theo quy trình ABC cũng tạo ra cơ sở để so sánh và đặt tiêu chuẩn (benchmarking) cho công ty, cho cả nội bộ lẫn bên ngoài. Việc sử dụng một từ điển hoạt động tiêu chuẩn và quy trình thu thập dữ liệu xuyên suốt các nhà máy và công ty làm cho hoạt động tương tự có thể được so sánh xuyên suốt các đơn vị của tổ chức. Khi nhận ra chi phí hoạt động vượt quá mức chi phí của các đơn vị khác trong tổ chức, một đơn vị kinh doanh có thể biết mình cần tập trung cải tiến quy trình nào.

Tóm lại, lợi ích đầu tiên từ một phân tích hoạt động xảy ra từ việc phân loại chi phí hoạt động theo cơ hội cải thiện chi phí. Các cải tiến được nhận ra hoặc bằng cách thiết kế các quy trình hoàn toàn mới hoặc bằng cách cải thiện chất lượng và kết quả hoạt động của quy trình hiện hữu. Phân loại hoạt động cho phép nhà quản lý biết được bao nhiêu chi phí hoạt động hiện hữu của họ bị tiêu tốn vào các quy trình kém chất lượng và không hiệu quả. Khi được áp dụng theo cách này, thông tin ABC tạo ra động lực và quan điểm đầu vào để đưa ra các chương trình cải tiến liên tục và không liên tục.

2. Thiết lập các ưu tiên

Nhiều tổ chức đã có sẵn niềm tin với những chương trình cải tiến quy trình. Do đó, họ không cần thêm dữ liệu về chi tiêu hiện tại cho các hoạt động kém chất lượng và không hiệu quả được thu thập trong bước đầu tiên của một dự án ABM, để theo đuổi những chương trình cải tiến liên tục. Nhưng nếu không có thông tin từ một nỗ lực phân tích hoạt động, các nhà quản lý có thể không tập trung các chương trình cải tiến vào những hoạt động và quy trình kinh doanh có phần thưởng tiềm năng cao nhất. Ví dụ, nhiều tổ chức đã “trao quyền” cho nhân viên và các nhóm nhân viên để thực hiện việc cải tiến liên tục hoặc tái cấu trúc các quy trình. Các nhóm nhân viên được trao quyền một cách phân tán như thế có thể thực hiện các cải tiến đáng kể trong quy trình nội bộ của họ nhưng không có tác động đáng kể nào đến tổng chi tiêu của tổ chức. Cải tiến một quy trình 50% hoặc thậm chí 100% (bằng cách loại bỏ sự cần thiết phải thực hiện hoạt động đó) trong một hoạt động tiêu phí ít hơn 1% chi phí của cả tổ chức sẽ tạo ra một lợi ích không thể nhận thấy với kết quả chung của tổ chức.

Nguồn lực khan hiếm nhất trong một tổ chức là thời gian. Thay vì phân tán các sáng kiến cải tiến của nhân viên qua các quy trình riêng lẻ và có tác động thấp, các nhà quản lý có thể hướng trực tiếp nỗ lực của nhân viên vào việc cải thiện các hoạt động và quy trình với cơ hội cắt giảm chi phí cao nhất. Mô hình ABC xác định nơi có cơ hội giảm chi phí nhiều nhất. Các nhà quản lý có thể sử dụng thông tin này để đặt ưu tiên cho các chương trình cải tiến qui trình mà nếu thành công, sẽ tạo ra các lợi ích tài chính to lớn và có thể định lượng được cho tổ chức. Thông tin ABC không phải là công cụ hoạt động liên tục đối với các hoạt động cải tiến như vậy. Vì thế, nhân viên cần nhận phản hồi trực tiếp về những cải tiến chất lượng, năng suất và chu kỳ sản xuất. Mô hình ABC cung cấp hướng dẫn đầu vào cho việc quyết định nơi cần áp dụng các sáng kiến cải tiến quy trình.

3. Điều chỉnh chi phí

Trong giai đoạn đầu của phong trào quản lý chất lượng toàn diện, người ta đã nói với các nhà quản trị rằng: "chất lượng là miễn phí." [12] Cho dù vẫn hoài nghi việc có thể thực hiện sản xuất sản phẩm ít sai sót hơn mà không làm tăng chi phí, thì kinh nghiệm của cả các công ty Nhật Bản và Hoa Kỳ với chương trình TQM nhanh chóng thuyết phục các nhà quản lý rằng trước đây họ đã sản xuất trong tình trạng rất kém hiệu quả. Những năm đầu thực hiện TQM tạo ra nhiều thành quả dễ dàng. Các chi phí TQM đầu vào phát sinh khi thuê nhân viên tập trung vào cải tiến quy trình, thiết kế sản phẩm thô, phòng ngừa và xử lý rắc rối đã được bồi hoàn nhanh chóng và đầy đủ bằng việc giảm thấp chi phí kiểm tra, sửa chữa, tái sản xuất và thải loại sản phẩm.

Tuy nhiên, sau khi thu hoạch những thành quả dễ dàng đợt đầu, những cải tiến sau đó có thể không còn miễn phí. Một cách tượng hình, việc đó giống như sau khi hái trái cây mọc gần mặt đất một cách dễ dàng và miễn phí, bạn muốn hái trái mọc ở cao hơn thì phải bỏ tiền mua thang. Vì vậy, định nghĩa ban đầu về chất lượng trong chương trình TQM là "phù hợp các đặc tính kỹ thuật". Các nhà quản lý cố gắng sản xuất từng sản phẩm và cung ứng từng dịch vụ tuân theo các đặc tính đã được định trước cho chúng. Một khi các quy trình vận hành và giao hàng được ổn định để sản xuất đầu ra nhất quán theo các đặc tính kỹ thuật, chất lượng được cải thiện. Định nghĩa chất lượng đã chuyển từ việc phù hợp các đặc tính kỹ thuật sang việc đáp ứng mong đợi của khách hàng. Nếu mong đợi của khách hàng mục tiêu về hoạt động phân phối sản phẩm và dịch vụ vượt quá những đặc tính kỹ thuật đã được thiết kế, thì những đặc tính kỹ thuật đó phải được nâng lên. Ngay cả người ủng hộ TQM mạnh mẽ nhất cũng không thể tranh luận rằng có thể đạt được kết quả hoạt động ở cấp độ cao hơn việc bám sát các đặc tính định trước, với chi phí bằng không.

Và tái cấu trúc không thể mang lại những cải tiến đột phá về chi phí và hiệu suất nếu không có các khoản đầu tư đầu vào. Các chương trình tái cấu trúc không hề rẻ tiền. Thật dễ hiểu nếu như có nhiều tổ chức do dự và miễn cưỡng áp dụng các sáng kiến quan trọng và tốn kém như vậy chỉ bằng niềm tin. Họ thường muốn nhìn thấy một số lợi ích cụ thể để đảm bảo cho các cam kết tốn kém về thời gian, năng lượng, và tài chính khi thực hiện một nỗ lực tái cấu trúc thành công.

Để tổng hợp quá trình ABM, đầu tiên các nhà quản lý sử dụng kỹ thuật phân tích ban đầu để xác định những khoản chi tiêu lớn vào các hoạt động kém hiệu quả. Họ và nhân viên có thể đề xuất những dự án mà trong đó TQM, cải tiến quy trình hoặc tái cấu trúc có thể có ảnh hưởng lớn. Bước thứ hai, dựa trên các cơ hội tiết kiệm chi phí, các nhà quản lý xác định những dự án nào được ưu tiên thực hiện trước. Các nhà quản lý và nhân viên của họ có nguồn thời gian hạn chế để thực hiện các sáng kiến mới. Họ nên chọn những dự án có tác động lớn nhất và có thể thực hiện trong thời gian ngắn nhất. Bước thứ ba, mặc dù hầu hết những dự án mong muốn thường đi kèm với một mức giá đầu vào khá cao, các nhà quản lý giờ đây có thể xác định một khoản hoàn vốn nhanh chóng từ những chi phí tiết kiệm được từ một dự án cải tiến quy trình.

Ba khía cạnh đầu tiên của ABM này – xác định cơ hội cải tiến quy trình, thiết lập thứ tự ưu tiên cho các cơ hội đó, và cam kết nguồn lực để hiện thực hóa các lợi ích đó – có thể được thực hiện nhanh chóng. Những bước này đem lại những thành quả rõ rệt, dễ dàng và ngắn hạn mà không đòi hỏi sự tham gia của những người bên ngoài bộ phận sản xuất hay tổ chức (như tiếp thị, bán hàng hoặc kỹ thuật).

4. Theo dõi các lợi ích

Giả sử các hành động ABM đã được triển khai – như TQM, tái thiết kế hay tái cấu trúc quy trình – dựa trên thông tin chi phí hoạt động ban đầu, như mô tả ở trên. Tuy vậy, nhiều tổ chức không bao giờ hoàn toàn nhận ra lợi ích từ các hành động này. Họ cải thiện hoặc thay đổi quy trình, tìm cách đạt được sản lượng đầu ra như cũ với nguồn lực ít hơn, nhưng không hề bố trí lại hoặc loại bỏ các nguồn lực không còn cần thiết. Vì vậy, chi phí tổ chức vẫn giữ nguyên như trước.

Mô hình ABC cung cấp thông tin về các yếu tố nguồn lực: tài khoản chi phí theo sổ kế toán tổng hợp, tài sản và số nhân viên toàn thời gian quy đổi (full-time equivalent hay FTE) – được tập hợp để thực hiện một

hoạt động. Bằng cách định kỳ cập nhật mô hình ABC cơ bản, tổ chức có thể tái ước lượng các nguồn lực (chi phí, tài sản và FTE) được tập hợp để thực hiện các các hoạt động và quy trình kinh doanh. Bằng cách này, tổ chức có thể xác định những cải tiến vận hành có mang lại lợi ích thật sự trong việc cắt giảm nguồn lực hay không như cùng một hoạt động cần ít tài sản, nhân lực, và chi tiêu hơn. Các mô hình ABC định kỳ tạo ra những phản hồi rõ ràng, đã được ghi nhận về lợi ích đạt được từ những cải tiến vận hành kỳ trước và cả dấu hiệu khi những lợi ích dự kiến vẫn chưa được thực hiện.

5. Đo lường kết quả cho các cải tiến đang thực hiện

Khía cạnh cuối cùng của ABM liên quan đến cải tiến liên tục đang diễn ra. Các nhà quản lý có thể xác định các yếu tố thúc đẩy quy trình để giải thích cho số lượng nguồn lực và tương ứng là chi phí, cần thiết để thực hiện một hoạt động. Ví dụ như hoạt động chế biến vật liệu qua một cỗ máy có thể phụ thuộc vào chất lượng nguyên liệu đầu vào như một yếu tố chính của quy trình. Nếu nguyên liệu đầu vào không đạt quy chuẩn hoặc chỉ tạm đạt quy chuẩn thì việc tạo ra thành phẩm cần nhiều thời gian và công đoạn hơn. Một yếu tố khác của quy trình có thể là mức độ kỹ năng và huấn luyện nhân viên thực thi quy trình đó. Các yếu tố của quy trình là những chỉ số kết quả nội bộ mà nhân viên có thể theo dõi và cải thiện mỗi ngày. Chúng không phải là những thước đo chiến lược của Thẻ điểm cân bằng mà là những chỉ số vận hành để đo lường, động viên và đánh giá các hoạt động cải tiến hàng ngày.

Tóm tắt

Quản lý theo hoạt động cho phép các nhà quản lý đạt được thành công rõ ràng từ một hệ thống định phí theo hoạt động đơn giản. Cơ hội chuyển đổi, tái cấu trúc và liên tục cải tiến quy trình được xác định và định lượng nhanh chóng. Nắm được chi phí của từng hoạt động hoặc quy trình sẽ định hướng cho nhân viên và nhà quản lý quan tâm và ưu tiên xử lý các hoạt động kém hiệu quả nhất và ít giá trị cộng thêm nhất. Mô hình ABC cũng trình bày các lợi ích cụ thể khi áp dụng các sáng kiến qua con số chi phí trong kỳ nếu tiếp tục hoạt động kém hiệu quả. Nhiều dự án cải tiến có khả năng tự tài trợ vì kinh phí đầu vào nhanh chóng được bù đắp khi các quy trình vận hành hiệu quả hơn và nhanh hơn. Các mô hình ABC tiếp theo có thể theo dõi xem lợi ích dự kiến có đạt được trong quy trình đã điều chỉnh đó hay không. Tổ chức có thể xác định được các yếu tố thúc đẩy quy trình để hướng sự tập trung của nhân viên vào sự cải tiến liên tục đang diễn ra của quy trình chuyển đổi và tái cơ cấu.

Quản lý chất lượng toàn diện

Nhiều tổ chức đã áp dụng các chương trình cải tiến chất lượng hiệu quả.

Bản đồ chiến lược tạo ra một bối cảnh chiến lược cao cấp cho các chương trình chất lượng này. Bản đồ chiến lược tập trung vào các chương trình chất lượng và làm cho chúng hiệu quả hơn bằng cách gắn kết chúng với các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Chúng ta cùng khám phá những lợi ích hai chiều từ việc thực thi chiến lược và các chương trình cải tiến chất lượng.

Đo lường chất lượng trong bản đồ chiến lược

Rõ ràng, các thước đo chất lượng của quy trình có ý nghĩa quan trọng trong các quy trình quản lý vận hành. Các thước đo chất lượng (như mật độ lỗi PPM – *part-per-million* – lợi tức, số lần kiểm tra) được sử dụng cho một số mục tiêu quản lý vận hành khác nhau, chẳng hạn như mua hàng, quản lý quan hệ với nhà cung cấp, sản xuất hàng hóa và dịch vụ, phân phối cho khách hàng. Các thước đo chất lượng cũng đóng một vai trò nổi bật trong tập hợp giá trị mang đến cho khách hàng từ các quy trình vận hành xuất sắc. Dưới góc độ khách hàng, chất lượng bao gồm lỗi sản phẩm khi sử dụng, các sự cố dịch vụ và bảo hành, giao hàng đúng hạn. Vì vậy, một chương trình đo lường chất lượng tốt cung cấp các thước đo chủ yếu cho các mục tiêu nội bộ lẫn khách hàng trong bản đồ chiến lược của hầu hết các tổ chức.

Một bản đồ chiến lược đẩy mạnh các chương trình chất lượng

Chúng tôi có thể xác định bốn cách tạo giá trị đáng kể của bản đồ chiến lược, ngay cả với các công ty đã áp dụng TQM và 6-sigma từ lâu.

1. Thẻ điểm cân bằng cho thấy mối liên hệ nhân quả rõ ràng giữa các bản đồ chiến lược và các mục tiêu. Kết quả của các chương trình chất lượng thường tiềm ẩn và hiếm khi được kiểm chứng. Để xây dựng Bản đồ chiến lược theo mô hình BSC, chiến lược của tổ chức phải được thể hiện rõ ràng. Quá trình xây dựng một Bản đồ chiến lược – và các mục tiêu, thước đo, mục đích, biện pháp tương ứng – ràng buộc và lôi kéo ban điều hành của tổ chức tham gia vào một quá trình căng thẳng để đạt đến sự đồng thuận, rõ ràng, và cam kết với chiến lược. Các giả thuyết chiến lược trở nên rõ ràng và có thể kiểm chứng qua dữ liệu tích lũy qua thời gian và xuyên suốt các đơn vị tương tự trong tổ chức.

Tuy nhiên, một số tổ chức không thể kết nối các chương trình chất lượng với các mục tiêu khách hàng và tài chính rõ ràng. Một ví dụ về thất bại trong việc áp dụng Thẻ điểm chất lượng là một thực nghiệm phát sinh

trước mô hình Thẻ điểm chiến lược và Bản đồ chiến lược của chúng tôi ở công ty Analog Devices vào cuối thập niên 1980. [13] Trong Thẻ điểm chất lượng của Analog, các thước đo của khách hàng – giao hàng đúng hẹn, thời gian chờ đợi, và lỗi sản phẩm do khách hàng phát hiện – được xem như chỉ liên quan đến chất lượng, chứ không hề liên quan đến tập hợp giá trị khác biệt. Thẻ điểm của Analog cũng không bao gồm các chỉ tiêu về yếu tố khách hàng như tăng trưởng khách hàng, giữ chân khách hàng, tỷ lệ tiêu dùng sản phẩm của khách hàng hoặc thị phần. Các thước đo của quy trình nội bộ chỉ tập trung vào sản xuất, không có thước đo nào liên quan đến các quy trình đổi mới và quản lý khách hàng. Thẻ điểm chất lượng của Analog không thể kết nối các cải tiến chất lượng đến một tập hợp giá trị cho khách hàng hoặc bất kỳ chỉ tiêu khách hàng nào. Thất bại đó góp phần tạo nên 67% sụt giảm về giá trị cổ đông chỉ trong ba năm đầu áp dụng thẻ điểm đó. Kết quả đáng thất vọng này của Analog ngược hẳn với sự tăng trưởng đột phá của công ty khi áp dụng một Thẻ điểm chiến lược phù hợp trước đây. [14]

Các mô hình chất lượng có thể mang tính cục bộ, ngắn hạn, và thiếu kết nối. Ngược lại, Bản đồ chiến lược nhận dạng các mục tiêu chiến lược. Chỉ sau khi nhận dạng được những mục tiêu chiến lược, bản đồ chiến lược mới xác định các biện pháp và cải tiến quy trình cần thiết để hỗ trợ mục tiêu chiến lược. Như một nhà điều hành nói:

> *BSC cung cấp sự đồng nhất và tập trung cho những nỗ lực TQM cũng như cho kế hoạch hàng năm và dài hạn của chúng tôi. Chúng tôi đã có rất nhiều bộ phận thực hiện rất nhiều công việc khác nhau nhưng những nỗ lực đó là nhất thời và không theo kế hoạch.. BSC hợp nhất tất cả thành một phương pháp hệ thống đồng nhất. Hiện tại, khi phân công trách nhiệm cho các bộ phận, chúng tôi có một cấu trúc để tiến hành cụ thể.*

2. Thẻ điểm cân bằng thiết lập mục đích để đạt thành tích đột phá, không chỉ để phù hợp với các thông lệ hiện tại. Nhiều chương trình chất lượng đánh giá kết quả quy trình nội bộ theo các thông lệ tốt nhất được họ dùng làm tiêu chuẩn so sánh rồi sau đó tập trung cải tiến liên tục. Ngược lại, thiết lập mục đích theo Thẻ điểm cân bằng bắt đầu bằng tham vọng đạt được một kết quả hoạt động đột phá theo các yếu tố tài chính và khách hàng. *Những công ty sử dụng Thẻ điểm cân bằng mong muốn trở thành điển hình, tiêu chuẩn cho các công ty khác.* Các mục đích ngắn hạn được xác định không phải theo những điển hình tiêu chuẩn trong từng quy trình, mà theo những gì tổ chức phải đạt được trong ngắn hạn để duy trì quỹ đạo nhằm đạt đến các kết quả đột phá dài hạn. Các mục đích tạo kết quả đột phá về tài chính và khách hàng được chia nhỏ thành những mục tiêu, kế hoạch cao (stretch target) về sự hài lòng và trung thành của khách hàng, kết quả của quy trình nội bộ, năng lực của nguồn nhân lực, công nghệ thông tin và sự đồng nhất của tổ chức. Do đó, những mục đích cho tất cả các thước đo BSC liên kết lẫn nhau để tạo ra kết quả đột phá theo những mục tiêu cao nhất. Chắc chắn rằng phương pháp thực hiện các chương trình chất lượng một cách có trật tự để vượt qua đối thủ sẽ hữu ích cho BSC trong việc cải thiện các quy trình dưới chuẩn, làm chúng ít nhất cũng đạt đến mức độ có thể cạnh tranh.

3. Thẻ điểm cân bằng thường xác định những quy trình hoàn toàn mới cần thiết để đạt các mục tiêu chiến lược. Các mô hình chất lượng cố gắng cải thiện các quy trình vận hành hiện hữu, làm cho chúng tốt hơn, nhanh hơn và rẻ hơn. Nhưng áp dụng các nguyên tắc của thẻ điểm cân bằng, đặc biệt khi thực hiện chiến lược mới, thường đưa ra những quy trình hoàn toàn mới mà tổ chức phải thực hiện tốt. Ví dụ, một công ty chuyển đổi từ chiến lược giá rẻ sang chiến lược khách hàng thân thiết để khác biệt hóa. Một quy trình thiết yếu với chiến lược mới là phải hợp tác chặt chẽ với khách hàng mục tiêu để dự đoán nhu cầu tương lai của họ. Công ty chưa từng thực hiện một quy trình như vậy trước đây. Với chiến lược cũ, công ty đợi đến khi khách hàng yêu cầu thì mới phản hồi. Với một công ty dịch vụ tài chính đang thực hiện việc thay đổi chiến lược tương tự, các nhân viên giao dịch phải được đào tạo lại từ chỗ là những giao dịch viên thụ động trở thành những người tư vấn tài chính chủ động. Nếu chỉ dựa theo một mô hình chất lượng, nhân viên có thể được đánh giá cao khi xử lý giao dịch nhanh chóng, nhiệt tình, và không mắc lỗi. Nhưng sau khi được tự động hóa, quy trình đó không còn quan trọng với chiến lược quan hệ khách hàng mới. Thay vào đó, nhân viên sẽ phải thực hiện thuần thục một nhóm các quy trình hoàn toàn mới: dự đoán và hiểu được các nhu cầu tài chính sắp tới của khách hàng, nâng cao kiến thức về sản phẩm và dịch vụ tài chính mới cũng như phát triển khả năng tư vấn và thiết kế các sản phẩm và dịch vụ tùy theo nhu cầu từng khách hàng. Quy trình phát triển chiến lược BCS ở cấp cao dễ dàng xác định tầm quan trọng của những quy trình mới này, và giảm sự tập trung vào quy trình giao dịch. Một khi những quy trình chiến lược thiết yếu mới được xác định các chương trình chất lượng được dùng để cải thiện kết quả của những quy trình đó.

4. BSC đặt ra ưu tiên chiến lược cho việc cải tiến quy trình.Ngay cả khi không cần đặt ra các quy trình hoàn toàn mới cho chiến lược, công ty vẫn cần đánh giá mức độ ưu tiên cho các quy trình của mình. Một số

quy trình thiết yếu với thành công của chiến lược hơn những quy trình khác. So sánh đối chuẩn (benchmarking) là một căn cứ để đánh giá các quy trình của một tổ chức bằng cách so sánh chúng với những thông lệ tốt nhất trong ngành. Nguồn lực được phân bổ cho quy trình được đánh giá là kém hơn các thông lệ tốt nhất trong ngành. Tuy nhiên, quá trình phân bổ này diễn ra độc lập với các ưu tiên chiến lược. Ngược lại, Thẻ điểm cân bằng xác định các quy trình nào cần phải thực hiện vượt trội hơn cả những thông lệ tốt nhất hiện có cũng như xác định xem quy trình nào ít quan trọng hơn với thành công của chiến lược. Thẻ điểm cân bằng cũng định hướng cho tổ chức phân bổ lại những nguồn lực tài chính và con người khan hiếm, tránh những cải tiến không mang tính chiến lược để chuyển sang các quy trình và biện pháp có tính thiết yếu để thực thi chiến lược.

Tất nhiên, một khi các công ty đã xác định những quy trình nào có tính quan trọng và thiết yếu nhất, họ có thể áp dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng để cải tiến chúng. Việc tự đánh giá giúp xác định mức độ đầu tư cần thiết vào quy trình và thời gian cần thiết để Thẻ điểm cân bằng đạt được mục đích kinh doanh.

Tái cấu trúc: cải thiện quy trình không liên tục

Các chương trình chất lượng thường được xem như các chương trình "cải tiến liên tục". Tuy nhiên, đôi khi những quy trình hiện hữu quá kém hiệu quả hoặc lạc hậu nên sự cải tiến liên tục sẽ không đủ để đạt được kết quả hoạt động mong muốn. Trong những trường hợp này, tổ chức có thể từ bỏ các công cụ quản lý chất lượng truyền thống và thay thế bằng một chương trình *tái cấu trúc* hoặc sự cải tiến không liên tục. [15] Thẻ điểm cân bằng cũng hỗ trợ các chương trình tái cấu trúc giống như hỗ trợ các chương trình chất lượng. Việc đó được thực hiện bằng cách đặt các chương trình tái cấu trúc trong một bối cảnh chiến lược liên quan đến mục đích đạt kết quả hoạt động cao của tổ chức. Thẻ điểm cân bằng thiết lập các mục đích kinh doanh (thường là các mục đích phi tài chính) cho các chương trình tái cấu trúc và xác định ưu tiên thực hiện quy trình tái cấu trúc nào có ảnh hưởng cao nhất cho kết quả chung của tổ chức.

Tóm tắt mối liên hệ giữa các bản đồ chiến lược và các chương trình cải tiến

Một bản đồ chiến lược thích hợp cung cấp sự tập trung chiến lược vào các chương trình quản lý chất lượng và quản lý theo hoạt động. Nó gắn kết các chương trình cải tiến này với khuôn khổ chiến lược để tạo ra tác động rõ ràng từ những cải tiến quy trình lên các kết quả quan trọng của tổ chức. Chúng tôi tin rằng từng mô hình – quản lý chất lượng và bản đồ chiến lược – tạo ra ảnh hưởng có lợi lẫn nhau. Bằng cách sử dụng cả hai cùng lúc, đội ngũ quản trị có thể nâng cao, đẩy mạnh kiến thức và sự hiểu biết của họ đối với mỗi phương pháp nhiều hơn.

Những cải tiến liên tục từ các chương trình ABM và TQM giúp cho tổ chức giảm chi phí cho các quy trình và làm cho chúng nhất quán và đáp ứng tốt hơn. Bằng cách phòng tránh lỗi sản xuất, sự kém hiệu quả, và sự chậm trễ, tổ chức đã thực hiện mọi việc một cách đúng đắn (do things the right way). Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng tập trung các chương trình cải tiến của tổ chức vào các quy trình nội bộ để tạo ra tác động lớn nhất cho việc thực hiện chiến lược thành công. Bản đồ chiến lược tập trung các quy trình tổ chức vào những việc cần phải làm (do the right things). Kết hợp các chương trình cải tiến với bản đồ chiến lược cho phép các công ty làm "đúng việc đúng phương pháp" ("right things right") (xem Hình 3-5). Cả hai bộ công cụ quản lý rõ ràng đều có ý nghĩa với các tổ chức muốn đạt được kết quả đột phá.

TÓM TẮT

Trong chương này, chúng ta xem xét nhóm các quy trình quản lý vận hành tạo ra sản phẩm và dịch vụ cho tổ chức. Chúng tôi đã xác định các mục tiêu và thước đo để đạt sự hoàn hảo về vận hành trong các quy trình để:

- Thiết lập mối quan hệ tuyệt vời với nhà cung cấp và giảm tổng chi phí thu mua hàng hóa dịch vụ.
- Sản xuất sản phẩm và dịch vụ hiện hữu cho các khách hàng ngày nay.
- Phân phối và cung ứng sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng.
- Quản lý rủi ro vận hành và rủi ro kinh doanh.

Chúng tôi đã trình bày tầm quan trọng mang tính sống còn của các chương trình cải tiến của tổ chức như quản lý theo hoạt động và quản lý chất lượng, trong việc giúp các tổ chức cải thiện chi phí, chất lượng và khả năng phản hồi của các quy trình quản lý vận hành quan trọng của họ.

Trong tình huống cuối chương này, chúng tôi thảo luận về bản đồ chiến lược của công ty Thornton Oil. Thornton, công ty điều hành chuỗi các cửa hàng xăng dầu và sản phẩm tiện ích, áp dụng Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng để tạo ra những cải tiến đáng nể trong các quy trình vận hành để cạnh tranh tốt hơn với các đối thủ mới nổi – bao gồm Wal-Mart, Meijer, Costco và Kroger.

Hình 3-5: Sự xuất sắc trong kinh doanh qua 2 bước: Kết hợp sự xuất sắc trong kinh doanh với Quản lý tập trung vào chiến lược cho phép tổ chức chọn đúng việc và giải quyết đúng phương pháp

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

CÔNG TY DẦU NHỚT THORNTON

Bối cảnh

Được James H. Thornton thành lập năm 1971, công ty dầu nhớt Thornton ở bang Kentucky thiết lập một chuỗi cửa hàng xăng dầu tiện lợi từng bước phát triển lên đến 140 cửa hàng tại mười chín bang, và doanh thu hàng năm vượt hơn 700 triệu đôla Mỹ. Vẫn còn là công ty gia đình, công ty được xếp hạng trong nhóm 500 công ty tư nhân lớn nhất tại Mỹ.

Việc kinh doanh không luôn luôn tươi đẹp với công ty đi lên từ chuỗi cửa hàng gia đình này. Năm 1998, chủ tịch và giám đốc điều hành rời công ty vì một vụ tai tiếng trong kinh doanh. Sau vụ thất bại đó, công ty bổ nhiệm Rick Claes, một nhà quản lý từng trải với mười hai năm kinh nghiệm trong bộ phận bất động sản và xây dựng của Thornton, làm Giám đốc điều hành mới. Để đạt được mục tiêu của mình là phát triển kinh doanh nhanh chóng, Claes biết rằng công ty phải giải quyết một số vấn đề lớn: Quá tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn, thiếu chiến lược rõ ràng, một phong cách quản lý kiểm soát ngột ngạt, và lực lượng lao động chưa qua đào tạo bị cạnh tranh gay gắt và thiếu lòng tin vào công ty. Đáng ngại không kém là việc Thornton phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh *bên ngoài* là các trạm xăng dầu có khu vực cửa hàng tiện lợi được triển khai bởi những đối thủ bán lẻ khổng lồ là Wal-Mart, Kroger và Costco. Trong tình trạng bị tấn công đến nơi, giám đốc điều hành nhận ra rằng Thornton khó duy trì nổi tỷ lệ lợi nhuận mỏng manh từ kinh doanh xăng dầu hiện thời. Rõ ràng cần phải thay đổi.

Hình 3-6 Bản đồ chiến lược của Thorton: Một nơi hấp dẫn để làm việc, mua sắm và đầu tư

Chiến lược

Công ty quyết định bắt đầu thay đổi bằng cách làm rõ tầm nhìn của mình: trở thành một công ty có doanh thu 1 tỷ đôla Mỹ vào năm 2005. Sau đó, công ty vạch ra một chiến lược để thực hiện tầm nhìn đó: Mở rộng việc kinh doanh cửa hàng tiện lợi, vì lợi nhuận từ kinh doanh xăng dầu đã quá ít ỏi. Việc mở rộng kinh doanh cửa hàng tiện lợi, phụ thuộc sự thân thiết với khách hàng: phải hiểu cho bằng được ai thích vào mua sắm ở cửa hàng Thornton, họ mua gì, và điều gì thu hút khách hàng mới vào mua hàng. Thornton đặt ra đề mục chiến lược cốt lõi về năng lực tiếp thị xuất sắc và phát triển mảng nhượng quyền thực phẩm.

Bản đồ chiến lược

Trong bản đồ chiến lược, tính hợp lý của chiến lược mới không vượt khỏi bốn yếu tố (xem Hình 3-6). Sau đây là một số điểm nổi bật từ bản đồ:

Yếu tố khách hàng: Thành công trong phát triển nhượng quyền thực phẩm sẽ trực tiếp đưa đến thành công trong một đề mục quan trọng khác: làm cho cuộc sống khách hàng dễ dàng hơn. Năm mục tiêu liên quan đến việc tạo cho khách hàng cảm nhận mua sắm chi phí thấp bao gồm:

- Trạm xăng chất lượng và giá rẻ.
- Đảm bảo: sạch sẽ, an toàn, có sẵn hàng.
- Dịch vụ nhanh chóng từ khi vào đến khi ra.
- Nhân viên thân thiện và am hiểu về sản phẩm.
- Cửa hàng ở những địa điểm dễ dàng cho khách hàng mua hàng.
- Ngoài việc cung cấp những điều kiện cơ bản đó, Thornton đặt ra mục tiêu chọn lựa hàng hóa để cửa hàng của mình là "điểm dừng chân để mua thực phẩm, hàng hóa và dịch vụ". Đơn giản là công ty muốn khách hàng nghĩ về Thornton bất cứ lúc nào họ cần thức ăn nhanh, nước giải khát hoặc một mặt hàng thiết yếu cụ thể. Trước đây, công ty đã hợp tác với công ty mẹ của công ty Dunkin 'Donuts để đặt các quầy cà phê và bánh ngọt trong nhiều cửa hàng của mình. Giờ đây, công ty quyết định phát triển thương hiệu riêng của mình, ví dụ như cà phê và bánh ngọt Thornton. Như thế, Thornton muốn thực hiện xuất sắc việc cung cấp cho khách hàng sự chọn lựa phù hợp và luôn có sẵn thực phẩm, hàng hóa và dịch vụ khác biệt.

Y *ếu tố quy trình nội bộ:* Thornton đã có hai đề mục về cung cấp trải nghiệm mua sắm giá thấp cho khách hàng. Đề mục về *chuỗi cung ứng nhiên liệu xuất sắc* có ba mục tiêu liên quan đến giảm chi phí thu mua nhiên liệu để bán cho khách hàng. Một trong số đó là "khai thác cơ hội B2B/B2C" dùng hệ thống Internet để mua bán xăng dầu giữa các trạm xăng nhỏ với nhau. Đề mục *vận hành xuất sắc* nhấn mạnh "vận hành xuất sắc theo tiêu chuẩn 5C" (chẳng hạn như cleanliness – sạch sẽ, customer service – dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp và coaching – huấn luyện nhân viên kỹ lưỡng) và cải tiến quy trình vận hành của các cửa hàng. Hơn nữa, việc tìm kiếm những khách hàng mới ưa thích đặc tính của Thornton tạo ra đề mục về *phát triển nhượng quyền thực phẩm* . Các quy trình nội bộ bao gồm "hiểu khách hàng" – tức là xác định phân khúc khách hàng như người mua thức ăn trưa, người mua thức ăn cả ngày, người mua xăng và thực phẩm và tìm cách để tạo phân khúc mới. Cuối cùng, đề mục về *tăng trưởng nhanh chóng bằng sự phát triển* bao gồm mục tiêu "tối đa hóa các cơ hội phục vụ hiện hữu"; ví dụ như tăng sự lựa chọn cho khách hàng bằng cách tư duy ra những dịch vụ mới cho từng cửa hàng.

Yếu tố học tập và phát triển: Để khai thác tài sản vô hình từ kiến thức của nhân viên và những cam kết cần thiết để hoàn thành chiến lược, Thornton xác định đề mục chính về việc thiết lập một "văn hóa con người là ưu tiên hàng đầu". Các mục tiêu liên quan bao gồm "chuyển đổi trụ sở công ty từ một trung tâm ra lệnh và kiểm soát thành một trung tâm hỗ trợ" đối với các nhà quản lý và nhân viên cửa hàng. Lúc trước, trụ sở chỉ làm mỗi việc là ban hành mệnh lệnh xuống các cửa hàng. Bây giờ, nó phải tập trung vào việc tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu của nhân viên kinh doanh. Để hỗ trợ tiếp cho đề mục "con người là ưu tiên hàng đầu", công ty đặt ra mục tiêu "phương thức Thornton" – để đảm bảo công ty được "định hướng bởi giá trị cốt lõi và niềm tin". Cuối cùng, để thay thế hệ thống giao tiếp lỗi thời, Thornton thêm mục tiêu "tạo điều kiện sử dụng hệ thống và công cụ" cho phép sử dụng hệ thống e- mail mới hiệu quả hơn để nhân viên và cấp quản lý trao đổi thông tin.

Yếu tố tài chính: Nếu tất cả được thực hiện đúng kế hoạch ở các yếu tố trước, Thornton mong muốn nhận được các kết quả tài chính trọng yếu. Hai đề mục của yếu tố này về năng suất và tăng trưởng doanh thu được tiếp sức bằng bốn mục tiêu tài chính: *tối ưu hóa độ hiệu dụng tài sản, liên tục giảm chi phí, tối đa hóa doanh thu có lợi nhuận biên cao* và *phát triển nguồn doanh thu mới.*

Kết quả

Bằng cách làm rõ, trao đổi và đánh giá sự tiến bộ theo chiến lược thông qua Thẻ điểm cân bằng, Thornton đã đạt được những kết quả ấn tượng. [16] Sự coi trọng của công ty vào yếu tố khách hàng đã dẫn đến tỷ lệ tăng 44% điểm đánh giá dịch vụ khách hàng. Điểm đánh giá của khách hàng bí mật – đo lường bằng cách thuê các khách hàng bí mật trả lời bảng câu hỏi về các tiêu chuẩn của cửa hàng như về sự sạch sẽ – tăng 14%. Tổng chi phí hoạt động nhỏ hơn hoặc bằng ngân sách hàng tháng. Nhân viên của Thornton cũng trở nên hạnh phúc hơn – qua số liệu tỷ lệ nhân viên nghỉ việc giảm 48% và chi phí tuyển dụng nhân viên mới giảm 62%.

––––––––––––––––––––––

Tình huống được Patricia Bush thuộc Hội Thẻ điểm cân bằng và Lauren Keller Johnson, thành viên của Báo cáo thẻ điểm cân bằng biên soạn. Chúng tôi cảm ơn ông Rick Claes và các đồng nghiệp đã chia sẻ tình huống của công ty dầu nhớt Thornton .

---

[1] . Michael Porter, «Chiến lược là gì?» *(What Is Strategy?),*Harvard Business Review (Tháng 11, 12/1996) , trang 61–64

[2] . Robert S. Kaplan và Robin Cooper, *Chi phí và hiệu quả: Sử dụng các hệ thống chi phí hợp nhất để chi phối hiệu quả và lợi nhuận (Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance),* (Boston: NXB Harvard Business School , 1998), trang 203–210.

[3] . Xem các phụ lục của Chương 5, "Yếu tố quy trình kinh doanh nội bộ" *(Internal Business Process Perspective)* trong tác phẩm của Robert S. Kaplan và David P. Norton, *Thẻ điểm cân bằng: Biến chiến lược thành hành động (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action),* (Boston: Harvard Business School Press, 1996 *)* trang 116-120, phần thảo luận về các thước đo chi phí, chất lượng, và chu kỳ sản xuất điển hình trong các quy trình vận hành.

[4] Chu kỳ sản xuất là tổng thời gian cần thiết từ khi bắt đầu sản xuất đến khi hoàn thành sản phẩm đầu ra. Thời gian xử lý thể hiện khoảng thời gian thực sự cần thiết để chế biến, trừ thời gian chờ đợi, chuyển hàng và cài đặt máy móc. Ví dụ: chu kỳ sản xuất cho sản phẩm cho vay có thế chấp có thể là 28 ngày, nhưng chỉ cần 40 phút thời gian xử lý thực tế trong suốt thời kỳ 28 ngày đó.

[5] Các mục tiêu về độ tin cậy và hiệu dụng của thiết bị có ý nghĩa quan trọng nhất với các nguồn lực bị cản trở không phát huy hết hiệu quả. Xem Eliyahu M. Goldratt và Jeff Cox, "Mục tiêu: Một quy trình cải tiến đang tiếp diễn" (The Goal: A Process of Ongoing Improvement), (Croton-on-Hudson, NY: North River Press, 1986).

[6] . L. Meulbroek, "Hướng dẫn của Nhà quản lý cao cấp về quản lý rủi ro tổng hợp" *(A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management), Tạp chí Tài chính ứng dụng doanh nghiệp* (mùa đông 2002): trang 56-70.

[7] . B. Schlender, "The Bill & Warren Show," *(Màn trình diễn của Bill & Warren) – Tạp chí Fortune,* 20/07/1998.

[8] . K. Froot, D. Scharfstein, và J. Stein, "Một khuôn mẫu cho quản trị rủi ro," *(A Framework for Risk Management) – Harvard Business Review* (Tháng 11, 12 /1994).

[9] Giá trị mục tiêu của các thước đo rủi ro tài chính không thể bằng không. Một tỷ lệ rủi ro nhất định được chấp nhận vì việc phòng ngừa rủi ro tốn kém và việc chỉ chọn lựa bán hàng cho các khách hàng uy tín nhất sẽ hy sinh phần lớn doanh thu tiềm năng.

[10] . Xem Robert S.Kaplan, "Công ty Texas Eastman" *(Texas Eastman Company)* tình huống 9-190-039 (Boston: Harvard Business School, 1989), phần ví dụ về công nghệ thông tin tiên tiến thúc đẩy chất lượng

quy trình và cải tiến chi phí hàng ngày như thế nào.

[11] . M.T Hansen, N. Nohria, và Tierney T., *"Chiến lược quản lý tri thức của bạn là gì?" (What's Your Strategy for Managing Knowledge?) Harvard Business Review* (tháng 3,4/1999) trang 106-116.

[12] . Philip B. Crosby, *Chất lượng là miễn phí (Quality Is Free)* (New York: McGraw-Hill, 1979).

[13] . Robert S. Kaplan, "Analog Devices: Hệ thống Half-Life," *(Analog Devices: The Half-Life System)* – trường hợp 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1989).

[14] . Những câu chuyện thành công từ việc sử dụng Thẻ điểm cân bằng xuất hiện trong Chương 1 tác phẩm của Kapl an and Norton, *Tổ chức tập trung vào chiến lược (The Strategy-Focused Organization).* Những kinh nghiệm như thế được phổ biến tại mục Vinh danh Thẻ điểm cân bằng, truy cập tại http://www.bscol.com.

[15] . Michael Hammer và James Champy A., " *Tái cấu trúc công ty: Tuyên ngôn cách mạng trong kinh doanh"* (*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution)* (New York: HarperBusiness, 1993).

[16] . Vì là một công ty tư nhân, các số liệu về kinh doanh và kết quả tài chính thực tế của công ty dầu nhớt Thornton không được cung cấp chi tiết.

Chương IV

CÁC QUY TRÌNH QUẢN LÝ KHÁCH HÀNG

Quản lý khách hàng thể hiện phần lớn những điều mới mẻ của một chiến lược kinh doanh hiện đại (xem Hình 4-1). Trong kỷ nguyên công nghiệp, các chiến lược bị chi phối bởi sản phẩm. Triết lý cơ bản là "Nếu chúng ta tạo ra sản phẩm, khách hàng sẽ tìm đến". Các công ty thành công nhờ các quy trình quản lý vận hành và đổi mới sản phẩm hiệu quả. Các quy trình vận hành, tập trung vào quản lý chi phí, quản lý tính kinh tế nhờ quy mô và chất lượng, làm cho sản phẩm được bán với giá đủ tạo ra mức lợi nhuận biên hấp dẫn mà khách hàng vẫn có thể (và sẵn lòng) chi trả. Các quy trình đổi mới tạo ra dòng sản phẩm mới liên tục đã giúp tăng thị phần và doanh thu. Quản lý khách hàng tập trung vào giao dịch – khuếch trương và bán sản phẩm của doanh nghiệp. Xây dựng quan hệ với khách hàng không phải là việc ưu tiên.

Hình 4-1: Quản lý khách hàng

Nền kinh tế mới đã nâng cao tầm quan trọng của các mối quan hệ khách hàng. Trong khi các quy trình quản lý vận hành và đổi mới vẫn còn quan trọng với thành công của chiến lược, cuộc cách mạng của máy tính và công nghệ thông tin, đặc biệt là Internet và phần mềm cơ sở dữ liệu đã chuyển cán cân quyền lực từ nhà sản xuất sang khách hàng. Giờ đây khách hàng là người đưa ra giao dịch. Họ dẫn dắt giao dịch thay vì thụ động chờ các cuộc điện thoại tiếp thị hoặc bán hàng. Ví dụ: khách hàng của Dell và Levi Strauss có thể thiết kế các cấu hình sản phẩm của riêng mình bằng cách sử dụng trang web của công ty – Dell.com và IC3D.com (với sản phẩm jean xanh). Mãi lực của khách hàng, được ghi nhận ở các điểm bán hàng tại Wal-Mart, kích hoạt sản xuất tại các nhà máy địa phương. Khách hàng có thể tìm kiếm thông tin chính xác về sản phẩm của công ty, bao gồm giá cả, sự sẵn có, tính năng và thời gian giao hàng trên trang web. Kênh trò chuyện qua mạng (chat room) là nơi ghi nhận thông tin từ các khách hàng hài lòng cũng như bất mãn.

Hình 4-2 Các quy trình quản lý khách hàng

Khoảng cách địa lý của khách hàng với công ty thường không có quan trọng lắm. Các công ty vận chuyển qua đêm như FedEx, DHL và UPS nhận chuyển hàng từ nơi sản xuất đến tận địa điểm kinh doanh hoặc nhà khách hàng trên khắp thế giới. Một tổ chức có thể không còn xác định thành công của quy trình quản lý khách hàng qua chỉ một giao dịch hay một lần bán hàng. *Các quy trình quản lý khách hàng* phải giúp công ty thu hút, duy trì và phát triển quan hệ có lợi, dài hạn với khách hàng mục tiêu.

BỐN QUY TRÌNH QUẢN LÝ KHÁCH HÀNG

Quản lý khách hàng bao gồm 4 quy trình chung (xem Hình 4-2):

1. *Chọn lựa khách hàng:* Xác định phân khúc khách hàng hấp dẫn đối với doanh nghiệp, thiết kế tập giá trị mang lại cho khách hàng có tính thu hút với các phân khúc này và tạo ra một hình ảnh thương hiệu thu hút khách hàng ở những phân khúc đến với sản phẩm và dịch vụ của công ty.
2. *Thu hút khách hàng:* Truyền tải thông điệp đến thị trường, tìm được những triển vọng thu hút khách hàng và biến những triển vọng đó thành khách hàng thực sự.
3. *Giữ chân khách hàng:* Đảm bảo chất lượng, khắc phục thiếu sót và biến khách hàng trở thành "những người hâm mộ" với thương hiệu của công ty.
4. *Phát triển các mối quan hệ với khách hàng:* Tìm hiểu khách hàng, xây dựng quan hệ với họ và tăng tỷ lệ tiêu dùng của khách hàng mục tiêu với các sản phẩm của công ty.

Các chiến lược quản lý khách hàng nên bao gồm việc thực thi cả bốn quy trình. Hầu hết tổ chức hoạt động mà không có chiến lược quản lý khách hàng cụ thể, thực hiện các quy trình lựa chọn và duy trì khách hàng với kết quả rất kém (Số 1 và 3). Ví dụ: Mobil theo đuổi một chiến lược giá không rõ ràng trong nhiều năm bởi vì không phân khúc và nhắm đến thị trường các khách hàng tiềm năng khổng lồ. Ngân hàng Chemical Bank (nay là một phần của JP Morgan Chase) cũng thiếu định hướng do thiếu một chiến lược phân khúc thị trường rõ ràng. Ngân hàng này theo đuổi các mối quan hệ với nhiều khách hàng không tạo ra lợi nhuận. Nhiều tổ chức cũng hầu như không quan tâm đến việc giữ chân khách hàng. Họ xem khâu bán hàng như những sự kiện giao dịch, né tránh liên hệ với khách hàng sau khi bán hàng, và không thể biết được là mình có thể giữ khách hàng tiếp tục giao dịch trong tương lai hay không.

1. Chọn lựa khách hàng

Quy trình chọn lựa khách hàng bắt đầu với việc phân chia thị trường thành những phân khúc, mỗi phân khúc có những đặc tính và mối quan tâm riêng biệt. [1] Ban điều hành công ty chọn lựa các *phân khúc mục tiêu* để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo và chắc chắn. Chọn lựa khách hàng không giống như chọn lựa đơn hàng hay định giá ("chúng ta có nên nhận đơn hàng này hay không?"; "với mức giá nào?"). Khách hàng có các khả năng sinh lợi khác nhau. Các công ty thường tốn rất nhiều tiền để phát triển và nuôi dưỡng những mối quan hệ khách hàng có thể kéo dài nhiều năm. Để đảm bảo các khoản đầu tư vào tiếp thị và bán hàng nhắm đúng vào những cơ hội có lợi nhuận cao nhất, ban điều hành nên dành nhiều thời gian và công sức để chọn lựa và đầu tư vào khách hàng mục tiêu. Nỗ lực đó phải ngang với nỗ lực lựa chọn đầu tư vào tài sản cố định, nhà máy và thiết bị. Họ nên tránh sa vào bẫy cố gắng trở thành nhà cung cấp tốt nhất cho tất cả các khách hàng.

Việc phân khúc khách hàng tốt nhất nên thực hiện dựa trên tập giá trị mang lại cho khách hàng, nghĩa là những lợi ích khách hàng mong muốn nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ. Khách hàng có thể được phân khúc theo những lợi ích mà họ tìm kiếm hoặc theo mối quan hệ với công ty, chẳng hạn như:

- *Cường độ sử dụng:* nặng, nhẹ, không.
- *Lợi ích mong muốn:* giá, dịch vụ, hiệu suất, mối quan hệ, thương hiệu.
- *Sự trung thành:* không có, vừa phải, mạnh, tuyệt đối.
- *Thái độ:* bất mãn, hài lòng, vui vẻ.

Trong thực tế, đặc biệt là trong thị trường tiêu dùng đại chúng, mối quan tâm của khách hàng thường khó nhận ra trực tiếp, do đó việc phân khúc thường được thực hiện dựa trên các đặc tính dễ quan sát hơn. Chẳng hạn phân khúc khách hàng có thể xác định theo:

- *Yếu tố nhân khẩu:* tuổi, thu nhập, tài sản, giới tính, nghề nghiệp, dân tộc.
- *Yếu tố địa lý:* quốc gia, khu vực, đô thị hay nông thôn.
- *Yếu tố về lối sống:* định hướng theo giá trị, định hướng sang trọng.

Dĩ nhiên việc phân khúc theo những đặc tính có thể quan sát thấy chỉ có giá trị nếu các đặc tính đó có tương quan với mối quan tâm sâu xa của khách hàng. Các kỹ thuật thống kê cao cấp có thể được dùng để thực hiện việc phân khúc chính xác với một trong một khu vực dân số không đồng nhất. Những kỹ thuật đó bao gồm phân tích theo nhóm để xác định các phân khúc khách hàng đồng nhất, phân tích kết hợp để đo lường mối quan tâm và nhu cầu của khách hàng và phân tích sai biệt để chia khách hàng thành các phân khúc rõ rệt.

Sau khi công ty xác định được các phân khúc khách hàng khả thi, họ chọn ra các phân khúc mục tiêu. Sự chọn lựa khách hàng của công ty có thể tác động đến khả năng sản xuất của công ty và ngược lại. Những nguồn lực, khả năng sản xuất và chiến lược của công ty có thể quyết định ai là khách hàng tốt nhất của công ty. Ví dụ như những nhà sản xuất phụ tùng ô tô cho "ba đại gia" sản xuất ôtô Mỹ mà cuối cùng trở thành những nhà cung cấp đầu tiên cho những công ty sản xuất ôtô Nhật Bản (Honda, Toyota và Nissan) được đào tạo về những quy trình quản lý chất lượng toàn diện và sản xuất theo phương thức just-in-time của Nhật. Họ nhanh chóng trở thành những nhà cung cấp được khác biệt hóa và có khả năng cạnh tranh về khả năng sản xuất chứ không chỉ về giá. Một ví dụ khác, một nhà sản xuất chuyên biệt với sản lượng thấp được khách hàng yêu cầu sản xuất một sản phẩm tiêu chuẩn với số lượng rất lớn. Một đơn đặt hàng như thế có thể bắt đầu chuyển đổi công ty từ chỗ sản xuất nhỏ cho một thị trường riêng biệt thành một nhà sản xuất quy mô lớn, với một cấu trúc chi phí khác hẳn.

Trong một quy trình điển hình hơn, chiến lược của một công ty tác động đến việc lựa chọn khách hàng của công ty đó. Như một phần trong chiến lược chuyển mình để trở thành nhà cung cấp dịch vụ chuyên biệt, công ty bảo hiểm Cigna Property và Casualty chỉ nhận hợp đồng khi khả năng tự đánh giá của công ty về những rủi ro bảo hiểm cao hơn mức trung bình của ngành. Công ty máy tính Dell ban đầu tập trung vào khách hàng là doanh nghiệp chuyên ngành, có thể hỗ trợ kỹ thuật tại chỗ cho các máy tính cá nhân mà họ lắp đặt. Việc tập trung vào các khách hàng doanh nghiệp nắm vững kỹ thuật giúp Dell bán và giao hàng trực tiếp đến người sử dụng cuối cùng mà không cần một kênh phân phối bán sỉ hay bán lẻ. Dell cũng không cần duy trì đội ngũ gồm rất nhiều nhân viên để hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng. Bằng cách đó, Dell có thể là nhà cung cấp máy tính cá nhân với chi phí thấp nhất trong ngành và nhanh chóng dẫn đầu cả ngành.

Công ty giải trí Harrah, nhà điều hành các sòng bạc khắp nước Mỹ, nhắm vào những khách hàng "thu nhập thấp", những khách hàng thích mua vé máy bay giảm giá của các hãng máy bay giá rẻ như Southwest. Harrah muốn trở thành sự lựa chọn của các cặp vợ chồng đi chơi tối để trải nghiệm "Cảm giá mong chờ và xúc động" từ những ván bài nhỏ giúp họ "tạm thời thoát khỏi những khó khăn và áp lực của cuộc sống hàng ngày". Harrah ước tính 26% người chơi mang lại 82% doanh thu, với con bạc khát nước tiêu xài $2,000 mỗi năm. "Những con bạc khát nước" như thế có thể ghé sòng bạc Harrah ở nhiều địa điểm khác nhau, trở thành khách hàng mục tiêu của công ty. Nhờ vậy công ty không phải cạnh tranh trực tiếp với các sòng bạc sang trọng cao cấp điều hành bởi Mirage Resorts và Circus Enterprises. [2]

Hình 4-3: Tình huống công ty Marine Engineering

Hình 4-4 Tình huống Metro Bank

Hình 4-5 Tình huống công ty Acme Chemicals

Chiến lược mới của công ty Marine Engineering (xem Hình 4-3) không quan tâm phân khúc khách hàng lớn nhạy cảm về giá cao độ. Để duy trì sự tăng trưởng và lợi nhuận tương lai, công ty xác định một phân khúc khách hàng có đặc tính: (1) coi trọng quan hệ cộng tác dài hạn với nhà cung cấp, (2) muốn thuê ngoài các dịch vụ không cốt lõi, (3) muốn nhà cung cấp chia sẻ rủi ro và lợi nhuận từ các dự án lớn. Marine Engineering sẽ được trả nhiều hơn nếu dự án của công ty mang lại lợi nhuận cao hơn cho khách hàng và sẽ bị phạt phí khi dự án trễ hạn và vượt ngân sách.

Marine Engineering chọn một mục tiêu chọn lọc khách hàng để "chỉ tập trung vào các khách hàng chiến lược", những khách hàng mà công ty có thể kinh doanh bằng việc cung cấp dịch vụ giá trị gia tăng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Họ đo lường thành công cho mục tiêu này bằng số lượng khách hàng mà công ty có được nhờ dịch vụ và quan hệ vượt trội chứ không phải vì giá thấp. Công ty cũng đo lường tần suất bỏ qua các cơ hội kinh doanh tiềm năng, đặc biệt từ những khách hàng tìm kiếm giá thầu thấp nhất. Họ sử dụng một thước đo – số lượng bỏ thầu – để báo hiệu rõ ràng rằng không phải mọi cơ hội bán hàng đều cần thiết phải theo đuổi.

Một số công ty, đặc biệt trong ngành thương mại vốn đã bão hòa, không nhận thấy các cơ hội quan trọng để tăng trưởng qua các dịch vụ giá trị gia tăng. Quy trình chọn lựa của các công ty này tập trung vào tránh những khách hàng không tạo ra lợi nhuận, những người sử dụng dịch vụ có chi phí cao hơn lệ phí và doanh thu họ mang lại. Ngân hàng Metro Bank (xem Hình 4-4) và công ty Acme Chemicals (xem Hình 4-5) đều có thị phần lớn nhưng ổn định. Họ chọn mục tiêu "xác định để nâng cấp hoặc từ chối các khách hàng không mang lại lợi nhuận." Dùng phương pháp định phí theo hoạt động để đo lường lợi nhuận ở cấp độ khách hàng riêng lẻ, họ đo lường thành công qua việc giảm tỷ lệ khách hàng không mang lại lợi nhuận.

Những mục tiêu và thước đo điển hình cho các quy trình chọn lựa khách hàng được trình bày trong bảng bên dưới:

Các mục tiêu chọn lựa khách hàng	*Thước đo*
Hiểu các phân khúc khách hàng.	· Đóng góp lợi nhuận của phân khúc. · Thị phần trong các phân khúc mục tiêu.
Sàng lọc các khách hàng không mang lại lợi nhuận.	· Phần trăm khách hàng không mang lại lợi nhuận.
Nhắm vào các khách hàng giá trị cao.	· Số lượng khách hàng chiến lược.
Quản lý thương hiệu.	· Khảo sát khách hàng về mức độ nhận diện và quan tâm đến thương hiệu.

2. Thu hút khách hàng

Thu hút khách hàng mới là quy trình quản lý khách hàng khó nhất và tốn kém nhất. Các công ty phải truyền tải tập hợp giá trị của họ đến khách hàng mới trong những phân khúc mà quy trình chọn lựa khách hàng đã xác định. Công ty có thể bắt đầu mối quan hệ với một sản phẩm cơ bản được bán lỗ để kéo khách hoặc được giảm giá tối đa. Thường một sản phẩm cơ bản có giá đủ thấp để khách hàng không phải băn khoăn khi mua sản phẩm. Sản phẩm đó nên thể hiện một giải pháp quan trọng để thành công của sản phẩm gây ấn tượng sâu sắc cho khách hàng. Chất lượng sản phẩm cũng phải hoàn hảo để khách hàng không cảm thấy sai lầm hay thất bại khi mua sản phẩm lần đầu. Và hiệu quả sử dụng của sản phẩm có thể được tăng cường và bổ sung bởi các sản phẩm và dịch vụ đi kèm trong tương lai (sử dụng các quy trình phát triển khách hàng). Đối với một công ty dịch vụ tài chính, tài khoản thanh toán hoặc thẻ tín dụng là một sản phẩm cơ bản mang tất cả các đặc điểm này. Đối với một công ty bảo hiểm, bán các khoản bảo hiểm có tần suất bồi thường cao nhưng giá trị đền bù thấp làm cho khách hàng nhanh chóng có cảm nhận tốt về quy trình bồi thường của công ty. Từ đó công ty tạo được uy tín như một nhà cung cấp dịch vụ bảo hiểm uy tín [3] . Công ty Harrah xác định những khách hàng mục tiêu của họ là những người có "thu nhập thấp nhưng trung thành" qua hệ thống cơ sở dữ liệu marketing phong phú. Công ty có những hình thức khuyến mãi đặc biệt – chẳng hạn 60 đôla Mỹ tiền chip – để thu hút khách hàng mục tiêu khi họ đến chơi lần đầu tiên tại các sòng bài Harrah [4] .

Marine Engineering, với một lượng khách hàng tiềm năng tương đối nhỏ (20 đến 30 khách hàng), xây dựng một chương trình huấn luyện cho khách hàng tiềm năng để họ thấy được lợi ích từ quan hệ cộng tác cùng có lợi. Marine đánh giá tỉ lệ thành công của mình qua các hợp đồng mới với những khách hàng này. Metro Bank phát động một chiến dịch bán hàng lớn nhắm vào phân khúc khách hàng có giá trị cao (HVC). Họ đo lường số đầu mối khách hàng mới đạt được từ chương trình và hiệu quả của nó trong việc biến những đầu mối đó thành khách hàng năng động (tỷ lệ chuyển đổi khách hàng).

Acme Chemicals bán được một nửa doanh thu thông qua các nhà phân phối. Họ theo dõi kết quả thu hút khách hàng của mỗi đại lý thông qua một phiếu báo cáo định kỳ. Họ cũng nhận được một kết quả điều tra phản hồi của các đại lý, bên cạnh những thuộc tính khác, đánh giá chất lượng xây dựng thương hiệu Acme, hiệu quả quảng cáo và khả năng tạo đầu mối khách hàng mới…

Những mục tiêu và thước đo điển hình của quy trình thu hút khách hàng được trình bày bên dưới:

Mục tiêu thu hút khách hàng	***Thước đo***
Truyền tải tập hợp giá trị	· Nhận dạng thương hiệu (qua khảo sát).
Tiếp thị đại chúng chuyên biệt	· Tỉ lệ phản hồi của khách hàng đối với chiến dịch. · Số lượng khách hàng dùng thử sản phẩm khuyến mãi.
Thu hút khách hàng mới	· Phần trăm giao dịch mới được chuyển thành khách hàng. · Chi phí thu hút trên từng khách hàng mới. · Giá trị suốt đời (dự đoán) của khách hàng mới được thu hút.
Phát triển mối quan hệ với đại lý/nhà phân phối	· Thẻ điểm về đại lý. · Phản hồi từ kết quả điều tra đại lý.

3. Giữ chân khách hàng

Các công ty nhận ra rằng chi phí giữ chân khách hàng ít tốn kém hơn so với việc liên tục tìm kiếm khách hàng mới để thay thế những người cũ bỏ đi. Khách hàng trung thành đánh giá cao chất lượng và dịch vụ của sản phẩm công ty và thường sẵn sàng trả giá cao hơn đôi chút cho giá trị nhận được. Họ thường không tìm kiếm các sản phẩm thay thế, điều đó làm cho đối thủ cạnh tranh tiềm năng phải tăng tỷ lệ giảm giá để thu hút sự chú ý của khách hàng.

Các công ty giữ chân khách hàng, một phần bằng cách cung cấp tập giá trị chính yếu của họ một cách nhất quán, nhưng cũng bằng cách đảm bảo chất lượng dịch vụ. Khách hàng có thể rời bỏ những tổ chức không đáp ứng nhiệt tình và kịp thời các yêu cầu về thông tin và giải quyết sự cố. Các công ty phải phát triển khả năng

đáp ứng các yêu cầu về đặt hàng, giao hàng, và xử lý sự cố. Chẳng hạn ở các bộ phận dịch vụ khách hàng và tổng đài trung tâm. Các bộ phận này duy trì lòng trung thành của khách hàng và làm giảm khả năng rời bỏ của khách hàng. Một công ty có thể đo lường sự trung thành của khách hàng qua việc khách hàng có tăng "tỷ lệ tiền trong ví" dùng để mua lại sản phẩm của công ty hay không.

Chìa khóa thành công của Harrah là chương trình khách hàng trung thành. Công ty phát hành Thẻ khách hàng trung thành, gọi là Thẻ Vàng Tổng hợp, để theo dõi sở thích cờ bạc của khách hàng, hình thức đặt cược, sở thích ăn uống, ở và sử dụng các tiện ích khách sạn, tần suất ghé chơi bài, và mức độ chơi cho mỗi lần đến sòng bài. Harrah dùng một thử nghiệm để tìm cách làm tăng sự trung thành và cường độ sử dụng tiện ích của công ty. Họ triển khai các chương trình marketing trực tiếp, chẳng hạn như chương trình Tổng Điểm Thưởng, tương tự chương trình dành cho người bay thường xuyên của hãng hàng không, cung cấp điểm thưởng dựa trên tổng doanh số thực hiện tại các sòng bài của Harrah. Các phần thưởng này hỗ trợ việc tiếp thị chéo bằng cách khuyến khích khách hàng trung thành cố gắng giành điểm thưởng và sử dụng chúng tại bất kỳ địa điểm nào của Harrah trên cả nước. Như Giám đốc điều hành Gary Loveman nhận xét: "Chúng tôi càng hiểu rõ khách hàng, thì chi phí chuyển đổi nhà cung cấp của khách hàng càng lớn và chúng tôi càng vượt xa đối thủ cạnh tranh." [5]

Một mục tiêu còn quý giá hơn lòng trung thành của khách hàng là sự *cam kết của khách hàng* . Đó là việc khách hàng kể cho những người khác về sự hài lòng của mình đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty. Khách hàng cam kết gắn bó cũng thường phản hồi cho công ty về các sự cố và cơ hội cải tiến hơn là rời bỏ sang đối thủ cạnh tranh khi không hài lòng. Các công ty có thể đo lường sự cam kết của khách hàng bằng số lượng góp ý của khách hàng, bằng số khách hàng mới được khách hàng hiện tại giới thiệu đến giao dịch và số khách hàng mới mà công ty giành được từ những lời giới thiệu như vậy. *Khách hàng – người truyền giáo (customer apostle)* là trường hợp đặc biệt khi có những khách hàng cam kết có uy tín và quyền hạn cao. Ví dụ, lời giới thiệu của Wal-Mart về một nhà cung cấp đáng tin cậy, chất lượng cao sẽ có trọng lượng đáng kể hơn một tuyên bố tương tự của cửa hàng bán lẻ địa phương. Một nhà cung cấp đạt chất lượng cho Toyota có được một chứng nhận đáng tin cậy về năng lực của công ty trong việc sản xuất ra những sản phẩm chi phí thấp, không mắc lỗi và giao hàng nhanh chóng. Hình thức cao nhất của sự trung thành xảy ra khi khách hàng thực hiện hành vi của chủ sở hữu với sản phẩm và dịch vụ của công ty. *Những người chủ-khách hàng (customer owners)* góp phần tích cực vào việc thiết kế sản phẩm mới và đưa ra những gợi ý cải thiện dịch vụ. Ví dụ: Cisco Systems đã thực hiện theo đề nghị của khách hàng trong việc đạt được các năng lực mới thông qua việc mua lại các tổ chức khác. Khách hàng bay thường xuyên của hãng hàng không Southwest có thể tham gia phỏng vấn các tiếp viên mới. Khách hàng đóng vai trò *người truyền giáo* hoặc *chủ sở hữu* có thể mang lại giá trị suốt đời nhiều hơn so với một số lượng lớn khách hàng trung thành chỉ duy trì hoặc mở rộng mua sắm nhưng không giới thiệu thêm khách hàng mới hoặc cung cấp ý tưởng cho việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ. [6]

Marine Engineering đo lường sức mạnh chiến lược cộng tác với khách hàng bằng số lượng các quan hệ một nguồn cung cấp duy nhất (sole-sourcing relationship), trong đó công ty giành được khách hàng và duy trì kinh doanh mà không phải cạnh tranh. Metro Bank giám sát các mức độ phục vụ (thời gian giải quyết yêu cầu của khách hàng) cho các khách hàng giá trị cao. Họ cũng khảo sát các khách hàng chủ chốt mỗi sáu tháng để đánh giá sự hài lòng của khách hàng với kết quả xử lý những vấn đề và thắc mắc quan trọng của ngân hàng. Công ty Acme Chemicals sử dụng một Phiếu góp ý khách hàng để có được phản hồi từ các khách hàng công nghiệp của mình. Trong từng trường hợp, chiến lược giữ chân khách hàng đều bao gồm việc cung cấp dịch vụ tốt nhất, chủ động đề nghị và lắng nghe phản hồi từ khách hàng và xây dựng quan hệ sao cho khách hàng phải chịu tốn kém nếu rời bỏ công ty.

Những mục tiêu và thước đo điển hình của quy trình giữ chân khách hàng được trình bày trong bảng bên dưới:

Mục tiêu giữ chân khách hàng	***Thước đo***
Cung cấp dịch vụ khách hàng cao cấp	· Số lượng khách hàng cao cấp. · Đánh giá chất lượng từ khách hàng cao cấp. · Thời gian giải quyết giao dịch hoặc than phiền cho khách hàng. · Tỷ lệ yêu cầu của khách hàng không được hài lòng qua lần xử lý đầu tiên.

Tạo quan hệ có giá trị gia tăng	· Số tiền và tỷ lệ doanh thu từ các hợp đồng lớn từ khách hàng chỉ giao dịch với công ty.
Cung cấp dịch vụ vượt trội	· Mức độ phục vụ, theo kênh.
Tạo ra khách hàng rất trung thành	· Tỷ lệ tiêu dùng của khách hàng (tỷ lệ thu hút chi tiêu của khách hàng). · Số lượng các cuộc giới thiệu khách hàng mới. · Số lượng khách hàng mới có được từ sự giới thiệu của khách hàng hiện tại. · Số lượng các chứng nhận từ các khách hàng "truyền giáo". · Số đề xuất của khách hàng trung thành về việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ.

4. Phát triển khách hàng

Tăng giá trị từ khách hàng của công ty là mục tiêu tối thượng của bất kỳ quy trình quản lý khách hàng nào. Như đã trình bày, việc thu hút khách hàng mới rất khó khăn và tốn kém và chỉ có ý nghĩa nếu quy mô của quan hệ sau đó vượt quá chi phí thu hút khách hàng. Thu hút khách hàng mới qua các sản phẩm cơ bản nghĩa là công ty có thể mở rộng tỷ lệ tiêu dùng từ các khách hàng bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có lợi nhuận biên cao hơn cho họ. Các tổ chức nên chủ động quản lý giá trị suốt đời của khách hàng của họ.

Một công ty có thể bán chéo và cộng tác với khách hàng để mở rộng tỷ lệ tiêu dùng của khách hàng về sản phẩm đó. Tăng độ sâu và độ rộng của quan hệ làm tăng giá trị của khách hàng, và cũng tăng chi phí chuyển đổi cho khách hàng khi muốn chuyển sang nhà cung cấp thay thế. Một cách để mở rộng quan hệ và để khác biệt hóa một sản phẩm hoặc dịch vụ cơ bản là cung cấp các tính năng bổ sung và các dịch vụ hậu mãi. Ví dụ: các công ty cung cấp dịch vụ tại chỗ bằng cách giám sát từ xa các thiết bị đắt tiền đặt tại trụ sở/địa điểm của khách hàng. Việc giám sát như vậy giúp bộ phận bảo trì tại chỗ dự đoán các sự cố sắp xảy ra và tiến hành bảo trì để ngăn chặn sự cố và hỏng hóc thiết bị. Việc giám sát các dấu hiệu sự cố và bảo trì dự phòng như vậy làm tăng giá trị đáng kể cho khách hàng. Nó không chỉ giúp giữ chân khách hàng mà còn tạo ra dòng doanh thu có lợi nhuận biên cao, hấp dẫn cho công ty. Một ví dụ khác, công ty sản xuất hóa chất có thể khác biệt hóa sản phẩm cơ bản của họ bằng cách cung cấp dịch vụ thu nhận sản phẩm đã qua sử dụng để tiêu hủy hoặc tái chế theo một quy trình hiệu quả, phù hợp với các quy định về an toàn và môi trường. Dịch vụ này giải phóng nhiều khách hàng nhỏ khỏi chi phí tốn kém khi phải xử lý chất thải ra môi trường và sự giám sát của nhà nước.

Các công ty có thể cộng tác với khách hàng của mình để phát triển các giải pháp cụ thể tùy theo nhu cầu của khách hàng mục tiêu. Ví dụ: Marine Engineering cố gắng khóa chặt khách hàng mục tiêu vào mối quan hệ "một nguồn cung cấp duy nhất" bằng cách tạo ra một hệ thống quản lý tích hợp với khách hàng. Metro Bank đo lường thành công trong mục tiêu phát triển khách hàng bằng số lượng khách hàng có giá trị cao sử dụng nhiều hơn ba dịch vụ của ngân hàng. Bằng việc thiết lập các quan hệ hiểu biết cá nhân nhiều hơn, được đo lường qua thước đo về số giờ làm việc với khách hàng của các giám đốc quan hệ khách hàng, họ kỳ vọng sẽ đạt được kết quả mong muốn. Công ty Acme Chemicals dùng một chiến lược khóa chặt khách hàng tương tự bằng những giám đốc quản lý khách hàng có kiến thức để có thể làm việc với khách hàng mục tiêu một cách đáng tin cậy và liên tục. Họ đo lường số dự án mà các chuyên gia như thế chuyển thành các quan hệ khóa chặt khách hàng.

Những mục tiêu và thước đo điển hình về phát triển khách hàng được thể hiện bên dưới:

Các mục tiêu phát triển khách hàng	***Thước đo***
Bán chéo cho khách hàng	· Số lượng sản phẩm trên khách hàng. · Doanh thu bán chéo, doanh thu từ thị trường hoặc sản phẩm khác với các sản phẩm cơ bản.
Bán giải pháp	· Số lượng các hợp đồng dịch vụ được hai bên cùng xây dựng. · Doanh thu/lợi nhuận từ dịch vụ hậu mãi.

	· Số lượng các dịch vụ gia tăng có sẵn cho khách hàng.
Cộng tác với khách hàng	· Số lượng hợp đồng "nguồn cung cấp duy nhất". · Số lượng thỏa thuận cùng chia sẻ lợi ích. · Tiền kiếm được từ các thỏa thuận cùng chia sẻ lợi ích. · Số giờ làm việc với khách hàng.

CÁC LIÊN KẾT ĐẾN YẾU TỐ KHÁCH HÀNG

Những quy trình quản lý khách hàng tập trung vào nội dung quan hệ và hình ảnh trong tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng cơ bản (xem Hình 4-2). Hình ảnh thương hiệu vừa có tác dụng lựa chọn khách hàng vừa thu hút họ. Những quy trình giữ chân và phát triển khách hàng giúp xây dựng mối quan hệ với khách hàng mục tiêu. Ba trường hợp tổng quát của chúng tôi minh họa cho những điểm này.

Khách hàng mục tiêu của Marine Engineering có một mục tiêu bao quát – các dự án xây dựng và thiết kế kỹ thuật để giảm chi phí thu hồi dầu nhớt. N *hững quy trình chọn lựa* và *thu hút* của Marine nhắm vào khách hàng mục tiêu mong muốn hợp tác với nhà cung cấp. Những quy trình này ít quan tâm đến khách hàng tìm nguồn cung ứng chủ yếu dựa theo giá cả. Marine cũng muốn tạo dựng hình ảnh một nhà tích hợp hệ thống xuất sắc, có khả năng quản lý xuyên suốt vòng đời các dự án kỹ thuật phức tạp gồm: thiết kế, phát triển, thu mua, chế tạo, lắp đặt, hậu cần, vận hành và bảo trì. Những quy trình *giữ chân* và *phát triển* khách hàng tạo ra một quy trình quản lý tích hợp chặt chẽ, trơn tru cho các dự án và dịch vụ đa dạng đó, trên cơ sở cùng chia sẻ mục tiêu và lợi nhuận.

Tập giá trị của Metro Bank là mối quan hệ giữa chuyên viên ngân hàng và khách hàng, cho phép ngân hàng cung cấp danh mục các sản phẩm và dịch vụ tài chính được thiết kế dành riêng phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng. Ngân hàng mong đợi tập giá trị đem lại cho khách hàng này hấp dẫn được phân khúc khách hàng giá trị cao (High-value customers – HVCs). Quy trình *chọn lựa* của Metro gửi một thông điệp đến HVCs về hình ảnh của ngân hàng như một nhà tư vấn tài chính đáng tin cậy. Quy trình *thu hút* thiết lập quan hệ với những khách hàng cần đến nhà tư vấn am hiểu để thiết kế các giải pháp tài chính đặc thù cho họ. Những khách hàng sử dụng thêm nhiều giải pháp của ngân hàng hơn là nền tảng cho quy trình *phát triển* . Và dịch vụ khách hàng xuất sắc sẽ hỗ trợ cho quy trình *giữ chân* khách hàng.

Công ty Acme Chemicals cạnh tranh trong một thị trường lâu năm gồm một lượng khách hàng tiềm năng hữu hạn. Việc thu hút khách hàng mới không phải là mục tiêu quan trọng. Mục đích của Acme là tăng tỷ lệ tiêu dùng của khách hàng hiện tại. Tập giá trị mà Acme mang lại cho khách hàng được thể hiện bằng việc cung cấp cho khách hàng một danh mục sản phẩm và dịch vụ với giá thương lượng nhưng vẫn mang tính cạnh tranh. Quy trình giữ chân khách hàng của họ tập trung vào mối quan tâm của khách hàng về dịch vụ dẫn đầu, trong khi quy trình phát triển tập trung vào việc thiết lập quan hệ cộng tác hai bên cùng có lợi.

Dưới đây là một tập hợp các mục tiêu và thước đo điển hình của yếu tố khách hàng:

Các mục tiêu khách hàng	***Thước đo***
Tăng sự hài lòng của khách hàng thông qua một tập giá trị hấp dẫn.	· Tỷ lệ khách hàng hài lòng cao độ.
Tăng lòng trung thành của khách hàng.	· Giữ chân khách hàng. · Chiều sâu của mối quan hệ.
Tạo ra các khách hàng hâm mộ.	· Tỷ lệ giao dịch được thực hiện qua giới thiệu của khách hàng cũ.

CÁC LIÊN KẾT ĐẾN YẾU TỐ TÀI CHÍNH

Các kết quả tài chính từ những quy trình quản lý khách hàng thành công thể hiện chủ yếu trong các mục tiêu tăng trưởng doanh thu (xem Hình 4-2). Việc chọn lựa và thu hút khách hàng tạo ra *các nguồn doanh thu mới* , đặc biệt khi công ty thâm nhập vào các thị trường mới và có thêm các sản phẩm, dịch vụ mới. Các thước đo tài chính bao gồm *doanh số từ sản phẩm mới* và *doanh thu tổng hợp so với mục tiêu* . Các quy trình giữ chân và phát triển khách hàng mang lại *giá trị tăng thêm từ khách hàng* . Kết quả mong muốn từ các quy trình này gồm mức tăng tỷ lệ số tiền sử dụng mua sản phẩm của công ty so với tổng tiền chi tiêu của khách hàng, cũng như quy mô và chiều dài của mối quan hệ (giá trị từ khách hàng suốt đời). Tuy nhiên, bên cạnh các mục tiêu phát triển doanh thu, việc quản lý khách hàng hiệu quả có thể đóng góp vào mục tiêu năng suất của công ty thông qua việc áp dụng các kênh bán hàng tự động và tiếp thị điện tử.

Hình 4-6 Những chiến lược học tập và phát triển trong quản lý khách hàng

Các mục tiêu và thước đo tài chính điển hình với các quy trình quản lý khách hàng được tóm tắt trong bảng bên dưới:

Các mục tiêu tài chính	*Thước đo*
Tạo ra các nguồn doanh thu mới	· Doanh thu từ khách hàng mới · Doanh thu từ sản phẩm và dịch vụ mới
Tăng doanh thu trên mỗi khách hàng	· Tỷ lệ tiêu dùng của khách hàng (tỷ lệ số tiền sử dụng mua sản phẩm của công ty so với tổng chi tiêu của khách hàng)
Tăng khả năng sinh lợi của khách hàng	· Khả năng sinh lợi của khách hàng (đo lường bằng hệ thống ABC) · Tỷ lệ khách hàng không mang lại lợi nhuận
Cải tiến năng suất bán hàng	· Chi phí bán hàng / tổng doanh thu · Chi phí / giao dịch bán hàng (theo kênh phân phối) · Tỷ lệ giao dịch điện tử thành công

CÁC LIÊN KẾT ĐẾN YẾU TỐ HỌC TẬP VÀ PHÁT TRIỂN

Các quy trình quản lý khách hàng hiệu quả đòi hỏi sự hỗ trợ mạnh mẽ, hiệu quả từ công nghệ thông tin, năng lực nhân sự và văn hóa, môi trường và không khí làm việc, được trình bày ở hình 4-6.

Nguồn lực con người

Những tiến bộ của công nghệ thông tin và truyền thông tạo ra tiềm năng và kỳ vọng về trình độ marketing và phục vụ khách hàng cao hơn. Điều đó tạo ra nhu cầu về những năng lực làm việc mới của nhân viên. Các nhân viên có kiến thức về marketing, thu thập dữ liệu, phân tích khách hàng, trung tâm dịch vụ khách hàng (call center), trung tâm hỗ trợ, tương tác với khách hàng và thiết kế trang web giờ đây có vai trò quan trọng trong các quy trình quản lý khách hàng. Thậm chí nhân viên bán hàng truyền thống cũng trở thành một nhân tố chiến lược trong việc giúp khách hàng thiết kế danh mục các giải pháp cho vấn đề và nhu cầu của họ.

Mỗi quy trình chiến lược trong hình 4-6 đòi hỏi một nhóm công việc chiến lược, với một tập hợp kỹ năng mới. (Nhóm công việc chiến lược sẽ được đề cập chi tiết ở chương 8). Quy trình c *họn lựa* khách hàng đòi hỏi những kỹ năng phân tích liên quan đến hoạt động tiếp thị. Quy trình *thu hút* khách hàng được xây dựng quanh kỹ năng giao tiếp và thương lượng. Khả năng hiểu biết môi trường kinh doanh của khách hàng, hiểu nhu cầu khách hàng, thiết kế một tập hợp giá trị, và chốt khâu bán hàng là những kỹ năng nền tảng trong quy

trình thu hút khách hàng. Những kỹ năng đó có thể được áp dụng qua các cuộc thảo luận trực tiếp hoặc qua kênh marketing từ xa. Quản lý chất lượng dịch vụ và quản lý thời gian giao hàng là các kỹ năng thiết yếu để *giữ chân* khách hàng. Dịch vụ xuất sắc đòi hỏi giao tiếp hai chiều và sự xử lý nhanh chóng các sự cố và thắc mắc của khách hàng. Quản lý mối quan hệ là nền tảng cho quy trình *phát triển khách hàng* hiệu quả. Xây dựng mối quan hệ cộng tác lâu dài đòi hỏi sự am hiểu về tổ chức, ngành nghề, và công việc cụ thể của khách hàng. Khi đó những kỹ năng xuất sắc về tư vấn và giải quyết vấn đề là hết sức quan trọng.

Nguồn lực thông tin

Công nghệ thông tin tạo ra những triển vọng to lớn cho các quy trình quản lý khách hàng. Công nghệ thông tin và các kỹ thuật phân tích kèm theo, chẳng hạn như khai thác dữ liệu và đo lường lợi nhuận thu được từ khách hàng theo từng hoạt động, giúp các tổ chức tìm ra những phương pháp cụ thể, tùy biến theo từng khách hàng, thậm chí cả hàng triệu khách hàng. Ví dụ như công ty Lands' End gửi những tờ giới thiệu sản phẩm khác nhau đến từng phân khúc khách hàng khác nhau. Trang web 1-800-follower.com cung cấp dịch vụ tự động nhắc nhở khách hàng các cuộc hẹn quan trọng. Trang web Amazon.com theo dõi các giao dịch cá nhân và giới thiệu cho họ những cuốn sách tương tự với cuốn họ đã mua, hay những cuốn sách mà những khách hàng có sở thích, nhu cầu giống họ đã mua.

Nhiều năng lực gắn liền với các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management – CRM). Cơ sở dữ liệu khách hàng và các phân tích liên quan tạo điều kiện để *chọn lựa* khách hàng tốt hơn thông qua những phân tích theo nhóm từ dữ liệu về nhân khẩu học và khả năng sinh lời từ khách hàng. Hệ thống marketing theo cơ sở dữ liệu hỗ trợ quy trình marketing từ xa để tăng khả năng *thu hút* khách hàng. Các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng vận hành cải thiện hiệu quả bán hàng thông qua kênh bán hàng tự động và quản lý đầu mối khách hàng. Các trung tâm dịch vụ khách hàng và chức năng tự hỗ trợ đẩy mạnh việc *giữ chân* khách hàng. Mạng Internet tạo ra một mang lưới kết nối mới với khách hàng giúp nâng cao việc huấn luyện, cộng tác và phát triển khách hàng.

Nguồn lực tổ chức

Các quy trình quản lý khách hàng thường cần có một môi trường tổ chức mới. Một đặc trưng của môi trường như vậy là *văn hóa* xem khách hàng là trung tâm. Lấy ví dụ về một công ty dầu lửa lớn có chính sách marketing kiên định bắt buộc logo công ty xuất hiện trên mỗi sản phẩm được bán ra. Vào giữa thập niên 90, cũng như hãng Mobil, công ty này xâm nhập vào mảng kinh doanh các cửa hàng tiện lợi. Công ty giới thiệu một thương hiệu cà phê riêng biệt như một phần của chính sách bán lẻ mới. Trong nhiều tháng, ban điều hành công ty giữ vững ý định rằng phải tôn trọng chính sách của công ty bằng việc in hình logo quen thuộc của công ty lên các ly cà phê. Chỉ sau khi một cuộc nghiên cứu thị trường tốn kém cho biết người uống cà phê thích ly cà phê có in hình một nhãn hiệu nổi tiếng, như Starbucks, hơn là ly cà phê lại có hình ảnh một thùng dầu, ban điều hành công ty miễn cưỡng thay đổi chính sách. Văn hóa kinh doanh của một công ty coi sản phẩm là trung tâm đã bắt rễ khá sâu, nhưng điều đó cần phải thay đổi.

Những quy trình quản lý khách hàng cũng đòi hỏi một *tinh thần làm việc theo nhóm* cao hơn nhiều. Tạo ra một khách hàng suốt đời nghĩa là nhiều nhân viên phải giao dịch với khách hàng qua thời gian dài. Nhân viên bán hàng thực hiện giao dịch đầu tiên, các kỹ sư cung cấp giải pháp hoặc chuyên viên quan hệ khách hàng thiết kế một danh mục sản phẩm và dịch vụ, còn những người trả lời ở trung tâm dịch vụ hỗ trợ khách hàng qua điện thoại thực hiện các công việc tiếp theo. Tập thể nhân viên đa dạng này phải chia sẻ cùng nguồn thông tin và cùng làm việc vì mục đích chung. Việc *gắn kết* với một mục đích chung tập trung tất cả nhân viên lại, cùng làm việc vì các mục tiêu chung, vì khách hàng. Các *hệ thống tăng cường* tinh thần tập thể và *mạng lưới chia sẻ kiến thức* làm tăng hiệu quả công việc của các đội nhóm và khen thưởng cho tất cả mọi người khi đạt được mục tiêu chung.

Một tập hợp các mục tiêu và thước đo điển hình trong yếu tố học tập và phát triển được trình bày dưới đây:

Yếu tố học tập và phát triển	***Các mục tiêu***	***Thước đo***
Nguồn lực con người	· Phát triển các năng lực chiến lược. · Thu hút và giữ chân các nhân viên xuất sắc nhất.	· Sự sẵn sàng của nguồn nhân lực. · Tỉ lệ các nhân viên chủ chốt bỏ việc.
Nguồn lực thông tin	· Phát triển danh mục về các hệ	· Sự sẵn sàng của danh

	thống dữ liệu và thông tin quản lý khách hàng. · Tăng cường chia sẻ kiến thức.	mục các ứng dụng cho khách hàng. · Mở rộng khả năng sử dụng các hệ thống quản lý tri thức.
Nguồn lực tổ chức	· Tạo ra văn hóa đặt trọng tâm vào khách hàng. · Tạo ra sự đồng nhất mục tiêu cá nhân.	· Điều tra văn hóa nhân viên. · Tỷ lệ mục tiêu của nhân viên liên kết với quy trình khách hàng và thước đo kết quả trong thẻ điểm cân bằng.

TÓM TẮT

Các quy trình quản lý khách hàng trong yếu tố nội bộ tạo cho tổ chức những năng lực chọn lựa, thu hút, giữ chân và phát triển kinh doanh với khách hàng mục tiêu. Việc hiểu được khách hàng và tập hợp giá trị có khả năng thu hút và giữ chân họ là nền tảng của bất kỳ chiến lược nào. Những tổ chức có các mục tiêu quy trình nội bộ chỉ tập trung vào chất lượng, cắt giảm chi phí và hiệu quả dường như bỏ sót các quy trình giúp họ kiếm được lợi nhuận cao hơn và phát triển kinh doanh. Hình 4-7 tóm tắt chương này qua một mẫu hình các mục tiêu và thước đo Thẻ điểm cân bằng tiêu biểu cho những quy trình quản lý khách hàng.

Hình 4-7 : Mẫu hình thẻ điểm quản lý khách hàng

Yếu tố		Mục tiêu	Thước đo
Tài chính		▪ Tạo ra nguồn doanh thu mới ▪ Tăng doanh thu trên mỗi khách hàng ▪ Tăng khả năng sinh lợi của khách hàng ▪ Cải thiện năng suất bán hàng	▪ Doanh thu từ khách hàng mới ▪ Tỷ lệ chi tiêu của khách hàng ▪ Lợi nhuận trên mỗi khách hàng (theo phương thức ABC) ▪ Chi phí bán hàng (theo kênh phân phối)
Khách hàng		▪ Tăng độ hài lòng của khách hàng (với tập hợp giá trị) ▪ Tăng lòng trung thành của khách hàng ▪ Tạo ra các khách hàng hàm mộ	▪ Tỷ lệ khách hàng hài lòng cao độ ▪ Sự gắn bó của khách hàng ▪ Độ sâu của quan hệ khách hàng ▪ Tỷ lệ giao dịch do khách hàng giới thiệu
Quy trình nội bộ	Chọn lựa	▪ Hiểu được các phân khúc khách hàng ▪ Sàng lọc các khách hàng kém lợi nhuận ▪ Nhắm đến các khách hàng giá trị cao ▪ Quản lý thương hiệu	▪ Sự đóng góp của thị phần ▪ Tỷ lệ khách hàng kém lợi nhuận ▪ Số khách hàng chiến lược ▪ Độ nhận dạng và quan tâm đến thương hiệu
	Thu hút	▪ Truyền tải tập hợp giá trị ▪ Tiếp thị đại chúng chuyên biệt ▪ Thu hút khách hàng mới ▪ Phát triển mạng lưới cá lẻ	▪ Nhận dạng thương hiệu ▪ Xếp hạng đánh giá về chương trình ▪ Số giao dịch lần đầu / tỷ lệ chuyển thành khách hàng ▪ Xếp hạng chất lượng các đại lý
	Giữ chân	▪ Cung cấp dịch vụ khách hàng cao cấp ▪ Tạo ra sự cộng tác "nguồn cung cấp duy nhất" ▪ Cung cấp dịch vụ xuất sắc ▪ Tạo ra các khách hàng suốt đời	▪ Số khách hàng cao cấp ▪ Tỷ lệ doanh thu từ giao dịch một cửa ▪ Mức độ phục vụ (theo kênh phân phối) ▪ Giá trị suốt đời từ khách hàng
	Phát triển	▪ Bán chéo ▪ Bán giải pháp ▪ Quản lý sự cộng tác ▪ Huấn luyện khách hàng	▪ Số sản phẩm trên mỗi khách hàng ▪ Số thỏa thuận dịch vụ được hợp tác thiết kế ▪ Số lượng / số tiền từ các thỏa thuận chia sẻ lợi nhuận ▪ Số giờ làm việc với khách hàng
Học tập và phát triển	Nguồn lực con người	▪ Phát triển các năng lực chiến lược ▪ Thu hút và giữ chân những nhân viên xuất sắc nhất	▪ Sự sẵn sàng của nguồn nhân lực ▪ Tỷ lệ bỏ việc của nhân viên chủ chốt
	Nguồn lực thông tin	▪ Phát triển danh mục chăm sóc khách hàng chiến lược ▪ Tăng cường chia sẻ tri thức	▪ Sự sẵn sàng của danh mục ứng dụng ▪ Số khiếu nại của khách hàng / nhân viên
	Nguồn lực tổ chức	▪ Tạo ra văn hóa đặt trọng tâm vào khách hàng ▪ Tạo ra sự gắn kết giữa các mục đích cá nhân	▪ Điều tra khách hàng ▪ Các mục tiêu của nhân viên gắn kết với Thẻ điểm

Trong tình huống thực tế ở cuối chương này, chúng tôi trình bày Bản đồ chiến lược của công ty Handleman. Là nhà phân phối và bán buôn sản phẩm âm nhạc lớn, Handleman dùng Bản đồ chiến lược để truyền đạt và thực hiện chiến lược mới quan hệ cộng tác lâu dài tạo ra giá trị gia tăng với những khách hàng bán lẻ lớn, chẳng hạn Wal-Mart và Best Buy.

TRƯỜNG HỢP THỰC TẾ

CÔNG TY HANDLEMAN

Bối cảnh

Handleman (HDL) là một trong những nhà phân phối và cung ứng băng đĩa nhạc lớn nhất thế giới. HDL quản lý mặt hàng này ở hơn 4.000 cửa hàng bán lẻ trên ba châu lục. Với trụ sở ở thành phố Troy, bang Michigan, HDL đạt doanh số hàng năm 1,3 tỉ đô la Mỹ và có khoảng 2.400 nhân viên trên khắp thế giới, bao

gồm 1.000 nhân viên bán hàng. Tại Mỹ, HDL phân phối hơn 11% băng đĩa nhạc trên thị trường. Khách hàng của công ty bao gồm những nhà bán lẻ khổng lồ như Wal-Mart và Kmart, cũng như những nhà bán lẻ lớn khác như Best Buy. HDL cũng sở hữu công ty Anchor Bay Entertainment, một thương hiệu video gia đình độc lập cung cấp đủ các tác phẩm phổ biến dưới dạng đĩa DVD và băng VHS. Anchor Bay cung cấp đủ loại phim, từ phim kinh điển cho trẻ em đến các bài tập thể dục và phim kinh dị.

Trong năm 2000, sau nhiều năm tăng trưởng, doanh số của ngành âm nhạc bắt đầu giảm sút. Lý do chính là sự chia sẻ tập tin nhạc bất hợp pháp trên mạng Internet, sự cạnh tranh của trò chơi máy tính và thiếu vắng các đĩa nhạc bán chạy với doanh số hàng triệu đĩa trong vòng vài tuần. Để duy trì vị trí dẫn đầu trong phân phối và cung ứng mặt hàng này, HDL tập trung vào một chiến lược để tăng giá trị cổ đông.

Hình 4-8: Bản đồ chiến lược của công ty Handleman

Chiến lược

HDL xây dựng một chiến lược 3 năm để làm tăng giá trị cổ đông bằng cách tăng nguồn khách hàng, tối ưu hóa nguồn vốn và đa dạng hóa qua các giao dịch chiến lược. Chiến lược này dựa vào việc HDL tiếp tục cung cấp giá trị dẫn đầu cho khách hàng hiện tại thông qua công nghệ và kết quả vận hành đi trước đối thủ cạnh tranh 18 đến 24 tháng. Bằng cách trở nên hiệu quả và có năng suất cao hơn các nhà phân phối và nhà bán lẻ khác, HDL có thể duy trì mối liên kết bắt buộc giữa nhà cung cấp nhạc và các công ty thương mại khổng lồ. HDL cũng tạo ra một tập giá trị mang lại cho khách hàng bằng cách cung cấp các giải pháp linh hoạt cho khách hàng để tăng tỷ lệ chi tiêu của khách hàng hiện tại. Điều đó giúp công ty thâu tóm và phục vụ một số lượng nhà bán lẻ lớn hơn và mở rộng ra thị trường quốc tế. Các giao dịch chiến lược tạo điều kiện cho HDL đẩy mạnh các năng lực cốt lõi trong quản lý và phân phối mặt hàng này vào các dòng sản phẩm và thị trường khác.

Bản đồ chiến lược

HDL xác định 23 mục tiêu chiến lược quan trọng trong bốn yếu tố của bản đồ chiến lược (xem hình 4-8):

Yếu tố tài chính

F1: Tăng giá trị dài hạn của cổ đông bằng cách tối đa hóa dòng tiền nhàn rỗi là mục tiêu tài chính cơ bản của HDL. Mục tiêu này được khích lệ qua một cuộc nghiên cứu bên ngoài cho thấy tương quan giữa dòng tiền nhàn rỗi và sự đánh giá về giá cả cổ phiếu. HDL đã tìm ra 5 mục tiêu phụ để cải thiện dòng tiền nhàn rỗi.

F2: Tăng trưởng doanh thu có lợi nhuận cao . Một động lực cơ bản trong chiến lược của HDL là tăng trưởng kinh doanh từ các khách hàng hiện tại. Mục tiêu này cho thấy HDL chỉ nên tìm kiếm các nguồn doanh thu có khả năng mang lại lợi nhuận.

F3: Quản lý chi phí liên quan đến tăng trưởng . HDL tìm cách giảm các chi phí bán hàng, quản lý và hành chính

theo tỷ lệ phần trăm trên doanh thu để tăng lợi nhuận khi doanh thu tăng.

F4: Tối ưu hóa nguồn vốn. HDL cần quản lý nguồn vốn tài chính và vật chất một cách hiệu quả để tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận dẫn đến tăng trưởng giá trị cổ đông. Bằng cách sử dụng tài sản hợp lý và cân bằng giữa nợ và vốn tự có, HDL có thể tăng giá trị cổ đông.

F5: Phát triển thông qua các giao dịch chiến lược. HDL không cho rằng công ty hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu chỉ bằng cách phát triển kinh doanh với khách hàng hiện hữu. HDL cũng cần thu hút hoặc tạo ra các quan hệ cộng tác chiến lược mới tương ứng với những năng lực cốt lõi của công ty về quản lý và phân phối hàng hóa.

F6: Quản lý bội số. HDL có thể tăng bội số tỉ lệ giá/thu nhập (P/E) bằng cách truyền đạt rõ ràng chiến lược của mình đến các nhà phân tích và nhà đầu tư, thực hiện các chiến lược tài chính và vận hành hiệu quả, và thu hút và giữ chân các khách hàng uy tín.

Yếu tố khách hàng

HDL có thể đạt được mục tiêu tài chính qua bốn tập hợp giá trị chủ yếu mang lại cho các khách hàng bán lẻ, nhà cung cấp, và người tiêu dung cuối cùng.

C1: Nhãn hiệu, danh tiếng và mối quan hệ . Sự chuyên nghiệp và danh tiếng về chất lượng của công ty sẽ tạo nên sự khác biệt với đối thủ.

C2: Cải thiện giá trị kinh tế. Các mối quan hệ và năng lực của HDL có thể tạo ra kết quả hoạt động tốt hơn cho các khách hàng bán lẻ so với khi họ tự thực hiện.

C3: Am hiểu về thị trường, khách hàng, và người tiêu dùng . Kiến thức vượt trội về thị trường và người tiêu dùng cho phép HDL thúc đẩy doanh số và lợi nhuận tốt hơn cho khách hàng của mình.

C4: Vận hành hiệu quả và phản hồi nhanh chóng. HDL thỏa mãn các mục tiêu khách hàng bằng cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng và làm cho việc quản lý kinh doanh phức tạp trở nên đơn giản với khách hàng của mình.

Yếu tố nội bộ

Để thực hiện bốn tập hợp giá trị trong yếu tố khách hàng, HDL đặt ra tám mục tiêu chiến lược theo bốn đề mục quy trình nội bộ chính:

Đề mục quản lý quan hệ khách hàng

I1: Liên kết các bộ phận kinh doanh với khách hàng và nhà cung cấp . Để thúc đẩy giao dịch với khách hàng và nhà cung cấp, HDL kết nối các bộ phận kinh doanh nội bộ với tất cả các lĩnh vực của các tổ chức của khách hàng và nhà cung cấp. Những liên kết này cũng đóng góp vào mục tiêu thứ hai trong đề mục này.

I2: Phát triển khách hàng và nhà cung cấp hiện tại . HDL tối đa hóa doanh số từ khách hàng và nhà cung cấp hiện hữu bằng cách xác định các cơ hội phát triển kinh doanh.

I3: Giao dịch thành công với các khách hàng và nhà cung cấp mục tiêu. HDL cũng phát triển kinh doanh và các mô hình kinh doanh để thu hút các khách hàng và nhà cung cấp mới.

Đề mục liên kết bắt buộc

I4: Xây dựng và ứng dụng kiến thức về khách hàng, người tiêu dùng, thị trường và ngành. HDL tiếp tục cải thiện sự am hiểu về người tiêu dùng để cung cấp cho mỗi cửa hàng của khách những bộ băng đĩa nhạc bán chạy nhất. Năng lực này cũng giúp HDL đạt được một mục tiêu khác trong đề mục này.

I5: Dự đoán nhu cầu. HDL dự đoán chính xác nhu cầu của sản phẩm thông qua sự am hiểu sâu sắc về nhân khẩu học và thị trường, nhận diện các cơ hội thị trường, dự đoán xu hướng của ngành và thói quen mua hàng. Xây dựng và áp dụng những kiến thức này giúp HDL đạt được mục tiêu kế tiếp.

I6: Vốn hóa các quy trình và sản phẩm đổi mới . HDL tạo ra khác biệt bằng các quy trình và sản phẩm đổi mới mà các đối thủ không thể bắt chước ngay được.

Đề mục ấn tượng về chuỗi cung ứng vượt trội

I7: Xuất sắc trong các hoạt động hiệu quả và đạt năng suất. Để vốn hóa các quy trình và sản phẩm đổi mới cũng như tiếp tục làm hài lòng khách hàng, HDL phải vượt trội trong các quy trình vận hành cốt lõi.

Đề mục các giao dịch chiến lược

I8: Xác định và đầu tư vào các cơ hội phát triển hấp dẫn . HDL chủ động tìm kiếm các cơ hội tạo ra giao dịch chiến lược, đánh giá lợi ích tài chính và chiến lược của các cơ hội đó và đầu tư vào các cơ hội đúng đắn.

Yếu tố con người và kiến thức

Để đạt các mục tiêu của ba yếu tố trên, HDL xác định năm mục tiêu để tổ chức có được nhân viên, năng lực, văn hóa và kỹ thuật thích hợp.

P1: Thu hút và giữ chân người giỏi nhất . Các nhân viên gắn kết với chiến lược, giá trị và năng lực cốt lõi của HDL sẽ thúc đẩy việc kinh doanh tiến lên và đảm bảo cho thành công của HDL.

P2: Phát triển sức mạnh trong các kỹ năng cốt lõi. HDL xác định các kỹ năng cốt lõi có vai trò thúc đẩy chiến lược để huấn luyện hoặc tuyển dụng nhân viên tinh thông nhất về các kỹ năng này.

P3: Khuyến khích văn hóa đồng nhất . Toàn thể tổ chức được gắn kết để thực hiện chiến lược. Nhân viên hiểu được cách đóng góp cho chiến lược và có trách nhiệm thực hiện điều đó.

P4: Tạo điều kiện phát triển và quyết định thông qua ứng dụng công nghệ. Công nghệ của HDL tạo nên sự khác biệt hóa với đối thủ. HDL sẽ tiếp tục tìm cách ứng dụng công nghệ vào cơ sở hạ tầng, hệ thống và các chương trình ứng dụng để tạo điều kiện cho sự phát triển và ra quyết định tốt hơn trong mọi lĩnh vực kinh doanh.

V1: Làm cho các giá trị của Handleman sống động là nền tảng của mọi việc chúng ta làm. Biểu lộ các giá trị của công ty về sự chân thành, liêm chính, có trách nhiệm, liên tục học hỏi và tập trung vào cổ đông sẽ là động lực cho thành công của mọi mục tiêu trong chiến lược của HDL.

Giai thoại

Sau khi hoàn thành Thẻ điểm cho công ty, HDL chuyển các Thẻ điểm xuống các bộ phận dịch vụ, công ty con, các phòng ban thuộc hệ thống của mình và tạo ra Thẻ điểm cá nhân cho nhân viên. Việc hoàn tất Bản đồ chiến lược tạo ra các phương tiện để HDL truyền tải chiến lược trong suốt tổ chức nhằm bảo đảm thực hiện chiến lược thành công.

–––––––––––––––––––––––

Tình huống được Geoff Fenwick, Mike Nagel, Paul Rosenstein, và Dana Goldablatt của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng biên soạn. Chúng tôi xin cảm ơn Steve Strome, Tom Braum, Rozanne Kokko, Gina Drewek, và các đồng nghiệp đã chia sẽ tình huống của Handleman.

[1] . Các tài liệu hữu ích cho việc chọn lựa khách hàng được rút ra từ bài viết của D.Narandas, "Lưu ý về quản lý khách hàng" *(Note on Customer Management),* Lưu ý số 9-502-073 (Boston: Harvard Business School, 2002) và D.Dolan, "Lưu ý về chiến lược tiếp thị" *(Note on Marketing Strategy),* Lưu ý số 9-598-061 (Boston: Harvard Business School, 2000).

[2] . R.Lal, "Tập đoàn giải trí Harrah" *(Harrah's Entertainment Inc.,)* Tình huống 502-0211 (Boston: Harvard Business School, 2002), 7, 9.

[3] . Hội thảo về các sản phẩm cơ bản được rút ra từ chiến lược "đặt chân vào ngưỡng cửa" trong bài viết của D. Narandas, "Lưu ý về quản lý khách hàng" *(Note on Customer Management)*

[4] . Lal, "Tập đoàn giải trí Harrah" *(Harrah's Entertainment Inc.,)* 9.

[5] . Sách đã dẫn.

[6] . Cơ cấu khách hàng trung thành được tham khảo từ bài viết của J.Heskett, "Hơn cả khách hàng trung thành" *(Beyond Customer Loyalty)* , trong tạp *c* hí Managing Service Quality, tập 12 (Bradford, UK: MCB University Press, 2002).

Chương V

CÁC QUY TRÌNH ĐỔI MỚI

Lợi thế cạnh tranh bền vững đòi hỏi các tổ chức liên tục đổi mới để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ và các quy trình mới (xem Hình 5-1). Sự đổi mới thành công thúc đẩy thu hút và tăng trưởng khách hàng, mở rộng lợi nhuận biên và lòng trung thành của khách hàng. Nếu không đổi mới, tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng của một công ty cuối cùng sẽ bị bắt chước, khiến việc cạnh tranh trở nên chỉ đơn thuần là cạnh tranh về giá vì các sản phẩm và dịch vụ đã bị chuẩn hóa (do sự bắt chước – ND).

Hình 5-1: Quản lý đổi mới

Các công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể khi họ có khả năng tung ra thị trường các sản phẩm đổi mới – được thiết kế phù hợp với nhu cầu và mong đợi của khách hàng mục tiêu – một cách nhanh chóng và hiệu quả. Việc đổi mới sản phẩm là một điều kiện tiên quyết để hoạt động trong những ngành năng động và có công nghệ hiện đại, chẳng hạn như dược phẩm, chất bán dẫn và viễn thông. Năng lực đổi mới vượt trội xác định những tổ chức dẫn đầu trong các ngành đó. [1]

BỐN QUY TRÌNH ĐỔI MỚI

Quản lý đổi mới bao gồm bốn quy trình quan trọng:

1. Xác định cơ hội cho các sản phẩm và dịch vụ mới.
2. Quản lý danh mục nghiên cứu và phát triển.
3. Thiết kế và phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới.
4. Đưa những sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường.

1. Xác định cơ hội

Ý tưởng sản phẩm mới có thể phát sinh từ nhiều nguồn. Thường các tổ chức nghiên cứu và phát triển tạo ra ý tưởng dựa trên những hiểu biết về kỹ năng và công nghệ tích lũy được từ những đổi mới về sản phẩm và quy trình trước đây. Ví dụ, phòng thí nghiệm tại các công ty dược phẩm sàng lọc và đánh giá khả năng phòng chống các loại bệnh cụ thể của các hợp chất mới. Gần đây, họ áp dụng sinh học phân tử để xác định đặc tính của các loại thuốc tác động đến những đối tượng sinh học cụ thể, như cơ quan cảm nhận và enzym của tế bào.

Hình 5-2: Mẫu hình Bản đồ chiến lược quản lý đổi mới

Hình 5-2 tóm tắt các mục tiêu chủ yếu trong bốn quy trình đổi mới này. Chúng ta sẽ thảo luận từng quy trình bên dưới.

Nhưng các tổ chức không nên quá tập trung vào bên trong khi tìm ý tưởng mới. Họ cũng cần ý tưởng từ các nguồn bên ngoài, như các phòng nghiên cứu, trường đại học và đặc biệt là từ nhà cung cấp và khách hàng. Những công ty coi nhà cung cấp như đối tác chiến lược, chứ không phải là một nguồn cung cấp nguyên liệu và phụ tùng giá rẻ, có thể hưởng lợi nhờ ý tưởng về sản phẩm và tính năng mới từ nhà cung cấp. Những khách hàng hàng đầu thường là nguồn ý tưởng quan trọng về sản phẩm và tính năng mới. Ví dụ, những công ty dụng cụ y tế thường trao đổi với các bác sĩ hàng đầu trên thế giới để tìm hiểu các cơ hội tạo các năng lực mới để việc điều trị được hiệu quả hơn. Những công ty điện tử gia dụng nghiên cứu cách giới trẻ sử dụng sản phẩm mới như thế nào để cung cấp ý tưởng cho thế hệ sản phẩm tiếp theo. Một số tác phẩm (ngoài phạm vi cuốn sách này nên chúng tôi không thể tóm tắt) mô tả lợi ích và hạn chế của việc tìm kiếm thông tin từ khách hàng để đổi mới sản phẩm. Ví dụ như Anthony Ulwick và Dorothy Leonard đã giải thích lý do các công ty cần phải hỏi khách hàng về kết quả họ mong muốn, chứ không phải về tính năng cụ thể của sản phẩm mới. [2]Clayton Christensen trình bày những sự nguy hiểm do việc chỉ trưng cầu ý kiến chỉ từ khách hàng hiện hữu mà bỏ qua những nhu cầu đơn giản ban đầu của người tiêu dùng cấp thấp trong các phân khúc khách hàng đang phát triển nhanh chóng. [3]Công trình nghiên cứu của W. Chan Kim và Renée Mauborgne về đổi mới giá trị mô tả cách các công ty điều chỉnh chức năng sản phẩm và dịch vụ theo sở thích của thị trường khách hàng đại chúng với mức giá thấp hơn đáng kể so với đối thủ cạnh tranh. [4]

Một số mục tiêu và thước đo điển hình của các quy trình đổi mới ý tưởng và cơ hội bao gồm:

Xác định mục tiêu về cơ hội	*Thước đo*
Dự đoán nhu cầu tương lai của khách hàng.	· Thời gian dành cho các khách hàng mục tiêu chủ chốt để tìm hiểu những nhu cầu và cơ hội tương lai của họ. · Tỷ lệ % các dự án mới được triển khai dựa trên thông tin từ khách hàng.
Phát hiện và phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới hiệu quả hơn, an toàn hơn.	· Số dự án mới hoặc khái niệm sản phẩm mới thể hiện sự phát triển. · Số dịch vụ mang lại giá trị gia tăng mới được xác định.

2. Quản lý danh mục nghiên cứu và phát triển

Một khi ý tưởng cho các sản phẩm và dịch vụ mới đã được tạo ra, nhà quản lý phải quyết định dự án nào nên tài trợ, dự án nào nên loại ra và dự án nào nên dẹp bỏ. Các nhà quản lý phải xác định liệu dự án nên được thực hiện hoàn toàn với nguồn lực nội bộ hay hợp tác qua một liên doanh hay mua lại bản quyền từ tổ chức

khác hay thuê ngoài. Ngay cả sau khi một dự án mới được tài trợ, các nhà quản lý phải tiếp tục xem xét, dưới sức ép những cơ hội và nguồn lực mới, có nên tiếp tục thực hiện dự án ở mức độ nguồn lực hiện tại (tiền của, thiết bị và con người), hay giảm cam kết về nguồn lực, hay ngừng dự án do dự án không có tiến triển rõ rệt hoặc do các cơ hội hấp dẫn hơn mới xuất hiện. Kết quả của quá trình đánh giá là một kế hoạch đầu tư tổng hợp thể hiện danh mục các dự án tổ chức đang đầu tư, các mục tiêu cụ thể cần đạt được của tổng thể các dự án, các nguồn lực cần thiết, và sự kết hợp giữa những nguồn lực bên trong và bên ngoài.

Danh mục nghiên cứu và phát triển thường bao gồm sự kết hợp của các loại dự án khác nhau như sau: [5]

1. *Dự án phát triển và nghiên cứu cơ bản* tạo ra kiến thức khoa học và công nghệ mới có thể áp dụng vào các dự án thương mại. Thường các dự án nghiên cứu cơ bản như thế được thực hiện trong một tổ chức riêng biệt.
2. *Dự án phát triển đột phá* tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới, qua việc ứng dụng khoa học và công nghệ theo phương pháp mới. Thường thì những dự án như thế tạo nên một dòng sản phẩm mới hoặc một hướng kinh doanh mới cho công ty. Sự phát triển của dòng máy tính xách tay trọng lượng nhẹ trong cuối thập niên 1980 là một sản phẩm đột phá trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân. Dự án phát triển sản phẩm đột phá thường kéo dài qua nhiều năm.
3. *Dự án phát triển nền tảng* phát triển thế hệ tiếp theo của một dòng sản phẩm có sẵn. Nền tảng mới xác định kết cấu cơ bản cho một tập hợp những sản phẩm mở rộng có khả năng được phát triển và tung ra thị trường trong vài năm tới. Những dự án như vậy kết hợp tính năng công nghệ của thế hệ trước nhưng cũng ứng dụng các tiến bộ về công nghệ hiện đại nhất để tạo ra các tính năng và chức năng cao cấp hơn. Các dự án nền tảng thường yêu cầu nguồn lực đáng kể bởi vì chúng cải thiện đáng kể chi phí, chất lượng và hiệu quả so với các sản phẩm thế hệ trước.
4. *Dự án phát triển phái sinh* tăng cường các tính năng đặc biệt của sản phẩm nền tảng để cung cấp sản phẩm dành cho một phân khúc thị trường cụ thể. Sự điều chỉnh đó có thể hạ thấp chi phí hoặc tăng cường chức năng của một sản phẩm hiện tại. Ví dụ, sản phẩm máy tính để bàn có thể có một phiên bản có bộ xử lý nhanh hơn cho người mê công nghệ cần xử lý đồ họa phức tạp hoặc chơi các trò chơi tương tác trên máy tính, cũng như một phiên bản có bộ xử lý chậm hơn cho những người sử dụng máy tính chỉ để xem thư điện tử, các bảng tính đơn giản và xử lý văn bản. Các dự án phát triển phái sinh đòi hỏi rất ít nguồn lực so với dự án phát triển đột phá hoặc dự án phát triển nền tảng bởi vì chúng kích thích, nâng cao năng lực của sản phẩm và quy trình hiện hữu.
5. *Dự án liên kết* cho phép công ty có được sản phẩm (hoặc quy trình) mới từ một công ty khác hoặc qua việc mua lại bản quyền hoặc qua ký hợp đồng phụ. Các công ty tìm đến các dự án liên kết khi nguồn lực nội bộ không sẵn sàng cho một dự án mong muốn hoặc khi nỗ lực phát triển nội bộ thất bại hoặc khi các công ty nhỏ hơn đã phát triển đặc tính cơ bản cho sản phẩm mới hoặc quy trình mới và việc mua lại các đặc tính này ít tốn kém hơn việc lặp lại nỗ lực phát triển nội bộ.

Hãy cùng xem xét danh mục dự án của một công ty ô tô. Dự án nghiên cứu cơ bản có thể là sự phát triển một loại pin nhiên liệu có thể thay thế động cơ dùng xăng. Dự án phát triển đột phá có thể tạo ra một chiếc xe lai (hybrid), có thể vận hành cả bằng pin hoặc xăng. Sản phẩm nền tảng sẽ là một dòng xe hybrid mới sẽ được tung ra thị trường trong vòng năm đến bảy năm sau. Và các dự án phái sinh sẽ phát triển các mô hình xe hybrid khác nhau – như mui kín, mui trần, hoặc có thể bỏ mui – và các tùy chọn theo yêu cầu của người tiêu dùng. Những dự án phái sinh cũng bao gồm các thiết bị bổ sung hàng năm cho mẫu xe hybrid cơ bản. Một dự án liên kết xuất hiện khi công ty không có đủ nguồn lực để thiết kế và phát triển tất cả các mẫu xe mà thị trường mong muốn. Khi đó, công ty sẽ tìm đến một công ty độc lập, như Porsche, yêu cầu họ thiết kế và phát triển sản phẩm theo một dòng xe hoặc thiết bị cụ thể.

Năm loại dự án này rất khác nhau về nhu cầu nguồn lực, thời gian thực hiện và mức độ rủi ro. Kế hoạch dự án tổng hợp xác định cách phối hợp cả năm loại dự án và bảo đảm nguồn lực thích hợp được phân bổ cho tập hợp dự án đã được chọn. Kế hoạch dự án tổng hợp nối kết những dự án phát triển khác nhau với chiến lược kinh doanh, liên kết mỗi dự án với dòng sản phẩm và thị trường cụ thể, phân bổ các nguồn lực nhân sự, năng lực và tài chính cho từng dự án để đảm bảo mỗi dự án có nguồn lực phù hợp, đầy đủ để hoàn thành các mục tiêu và thiết lập lịch trình sắp xếp các dự án theo phạm vi nguồn lực sẵn có.

Các mục tiêu và thước đo điển hình để quản lý quy trình danh mục R&D bao gồm:

Quản lý các mục tiêu danh mục R&D	***Thước đo***
Chủ động quản lý danh	· Tập hợp các dự án thực tế so với tập hợp các dự án

mục sản phẩm/dịch vụ để đạt đến mức độ cải tiến, định vị khách hàng, kết quả kinh doanh và lợi nhuận tốt hơn.	mong đợi (phát triển nâng cao, nền tảng, phái sinh và thuê ngoài). · Chi phí thực tế cho từng loại dự án so với chi phí mong đợi. · Xếp hạng về công nghệ (so sánh ngang hàng với năng lực công nghệ hiện tại). · Giá trị hiện tại ròng của các sản phẩm trong dự án. · Thành tựu (phản hồi của khách hàng và doanh thu của các sản phẩm trong dự án. · Giá trị lựa chọn từ danh mục dự án.
Mở rộng nền tảng sản phẩm hiện hữu vào thị trường hiện hữu và thị trường mới.	· Số lượng dự án được phát triển từ nền tảng hiện tại nhắm đến thị trường mới. · Số lượng các dự án mở rộng vòng đời sản phẩm.
Mở rộng danh mục sản phẩm thông qua hợp tác.	· Số lượng sản phẩm được mua bản quyền. · Số lượng các dự án liên kết trong thị trường mới hoặc thị trường đang nổi. · Số lượng đối tác về công nghệ hoặc sản phẩm.

3. Thiết kế và Phát triển Sản phẩm và dịch vụ mới

Quy trình thiết kế và phát triển là cốt lõi của việc phát triển sản phẩm. Nó mang lại những khái niệm sản phẩm mới cho thị trường. [6] Một quy trình thiết kế và phát triển thành công tạo thành một sản phẩm với các chức năng mong muốn, hấp dẫn thị trường mục tiêu, được sản xuất với chất lượng đồng nhất và với chi phí có thể đem lại lợi nhuận biên thỏa đáng. Ngoài những yêu cầu về các đặc tính khắt khe cho sản phẩm được tạo ra này, quy trình phát triển phải đạt được mục tiêu về thời gian hoàn thành và chi phí phát triển.

Quy trình phát triển sản phẩm là một tập hợp các hoạt động phức tạp liên quan đến nhiều phòng ban của doanh nghiệp. Quy trình này thường bao gồm một loạt các giai đoạn:

1. *Phát triển khái niệm:* nhóm dự án nghiên cứu thị trường, sản phẩm cạnh tranh, công nghệ và năng lực sản xuất để xác định cấu trúc cơ bản của sản phẩm mới. Giai đoạn này bắt đầu bằng việc thiết kế khái niệm, bao gồm tính năng và thuộc tính sản phẩm, dự tính thị trường mục tiêu, giá cả và chi phí sản xuất.
2. *Lập kế hoạch sản phẩm:* nhóm dự án kiểm tra khái niệm sản phẩm bằng cách xây dựng mô hình, thử nghiệm quy mô nhỏ, lên kế hoạch tài chính và đầu tư ban đầu.
3. *Thiết kế quy trình và sản phẩm chi tiết:* Nhóm dự án thiết kế và sản xuất những nguyên mẫu của sản phẩm. Đồng thời, họ thiết kế các công cụ và thiết bị dùng cho quy mô sản xuất lớn. Họ thực hiện nhiều chu kỳ thiết kế-xây dựng-thử nghiệm, qua đó quy trình sản xuất và thiết kế sản phẩm được điều chỉnh để đạt được các đặc tính mong muốn về tính năng, chi phí và chất lượng.

Một số tác giả mô tả quy trình phát triển sản phẩm như một *cái phễu* (xem Hình 5-3), với miệng phễu mở rộng thể hiện sự linh hoạt tối đa về các khái niệm, thiết kế sản phẩm và quy trình sản xuất. Khi dự án triển khai, những khái niệm, thiết kế và quy trình được xác định rõ ràng hơn vì nhiều chọn lựa đã được loại bỏ.

Hình 5-3: **Chiếc phễu phát triển sản phẩm**

Nhiều công ty áp dụng một quy trình *qua cửa (stage-gate process)* để xác định cụ thể hàng loạt các bước phát triển mà một sản phẩm mới phải vượt qua khi chuyển từ một khái niệm ban đầu đến sản phẩm cụ thể sẵn sàng đưa vào sản xuất quy mô lớn (xem Hình 5-4).

Hình 5-4: **Mô hình phát triển qua nhiều cửa để phát triển sản phẩm mới**

Chiếc phễu phát triển sản phẩm và mô hình phát triển qua cửa tạo ra một cấu trúc phân bổ nguồn lực giữa các dự án dựa trên kinh nghiệm triển khai, các tiến bộ về công nghệ, mối quan tâm của khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, và các quy định nhà nước. Mỗi cửa đại diện cho một quyết định đi tiếp/không đi (go/no decision) mà các kỹ sư và nhà quản lý so sánh dự án này với các dự án khác trong chiếc phễu sản phẩm mới của công ty. Các dự án này cạnh tranh với nhau để có được những nguồn lực phát triển khan hiếm của công ty. Một dự án có thể bị hoãn dựa trên kết quả triển khai, hoặc do thông tin mới về khách hàng, công nghệ và hoạt động cạnh tranh. Mô hình qua cửa tạo ra kỷ luật cho các quy trình phát triển lộn xộn. Điều này buộc các nhà quản lý phải định kỳ xem xét lại từng dự án trong chuỗi sản phẩm và cho phép họ quyết định dừng ngay những dự án không còn hứa hẹn dựa trên những thông tin mới. Làm giảm số lượng các dự án phát triển sản phẩm cho phép các nguồn lực phát triển của công ty tập trung vào các cơ hội có tiềm năng tốt nhất.

Những công ty dược và sinh học có các hoạt động phát triển sản phẩm khác nhau. Ban đầu, các nhà khoa học thực hiện nghiên cứu lý thuyết trong phòng thí nghiệm và thử nghiệm hợp chất mới trên động vật. Những loại thuốc tiềm năng cần phải qua ba giai đoạn thử nghiệm lâm sàng trên người. Giai đoạn 1 các thử nghiệm được thực hiện trên người khỏe mạnh bình thường (người tình nguyện) để xác định sự an toàn, khả năng dung nạp, liều lượng và hiệu quả của thuốc. Giai đoạn II thử nghiệm trên người bệnh để xác định tác dụng điều trị của thuốc và để tìm ra những mức liều lượng phù hợp. Giai đoạn III là các thử nghiệm tốn kém nhất, thực hiện trên diện rộng để so sánh với một nhóm đối chiếu gồm cả thuốc trấn an (chất vô hại được dùng như là thuốc để làm yên lòng một người bệnh – ND) hoặc loại thuốc hiện hữu có tác dụng điều trị tốt nhất để xác định những lợi ích từ loại thuốc mới, cũng tìm ra các tác dụng phụ của thuốc. Chi phí thử nghiệm có thể từ 1 đến 5 triệu đô la Mỹ cho giai đoạn I, từ 10 đến 20 triệu đô la Mỹ cho giai đoạn II, và từ 20 đến 70 triệu đô la Mỹ cho mỗi thử nghiệm trong giai đoạn III. Thời gian thử nghiệm giai đoạn III có thể kéo dài tới ba năm. Vào cuối giai đoạn III, thuốc được cơ quan quản lý xem xét cấp phép để được quảng cáo ra thị trường và bán cho công chúng. Ngay cả khi thuốc đã được sử dụng rộng rãi, các công ty vẫn thường tiếp tục thử nghiệm giai đoạn IV để phát hiện các trường hợp phản ứng bất lợi với thuốc, cũng như tìm,cơ hội để giảm liều lượng và mở rộng các trường hợp thuốc được kê toa. Vì vậy, đối với các công ty dược phẩm và sinh học, có lẽ các quy trình quan trọng nhất là quản lý các loại thuốc đang trong quá trình phát triển, quản lý chi phí và thời gian của mỗi giai đoạn phát triển.

Công ty phát triển phần mềm áp dụng các tiến trình tương tự như tiến trình áp dụng để phát triển các sản phẩm phần cứng truyền thống.Suốt nhiều năm, các công ty phần mềm áp dụng *quy trình thác nước* (xem Hình 5-5). Trong quy trình này, một giai đoạn tuôn tràn vào giai đoạn kế tiếp theo một xu hướng ngày càng mạnh và liên tục: thiết kế khái niệm, xác định đặc tính và sản phẩm, mã hóa, tổng hợp và thử nghiệm. Quá trình này được áp dụng sau khi công ty đã hiểu rõ nhu cầu khách hàng và công nghệ cần thiết.

Hình 5 -5: Mô hình phát triển kiểu thác nước

Tuy nhiên, gần đây, các công ty phần mềm đã thực hiện việc phát triển phần mềm lặp đi lặp lại nhiều hơn, cho phép các nhà thiết kế kết hợp sự thay đổi nhu cầu của khách hàng và sự phát triển của công nghệ hiện đại vào suốt quá trình phát triển sản phẩm. Tiếp theo mô hình phát triển đó, các công ty đưa phiên bản phần mềm thử nghiệm lên Internet định kỳ vài tuần một lần. Mục đích của công việc này là nhằm giúp công

ty có thể phản ứng nhanh chóng với những phản hồi của những người sử dụng chuyên nghiệp về tính năng và các lỗi kỹ thuật, đồng thời, có thể kịp thời phản ứng lại những sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện trên thị trường. Quy trình phát triển này liên quan nhiều đến chu kỳ "thiết kế – xây dựng – thử nghiệm", trong đó mỗi chu kỳ kết hợp và tích hợp thêm chức năng vào sản phẩm cao cấp. [7]

Trong việc phát triển bộ phần mềm phức tạp Office 2000, công ty Microsoft áp dụng một quy trình phát triển linh hoạt gồm hai quy trình chủ chốt: quy trình cột mốc (Milestone) và quy trình Xây dựng mỗi ngày (Daily Builds). Khi xây dựng từng ứng dụng của phần mềm, nhóm dự án chia công việc thành nhiều giai đoạn, từng giai đoạn bao gồm việc thiết kế, mã hóa, và thử nghiệm một phân nhóm chức năng của sản phẩm (xem Hình 5-6). *Quy trình cột mốc* (Milestone) giúp các kỹ sư kiểm tra chức năng của sản phẩm mới trong suốt dự án; không như mô hình thác nước thực hiện kiểm tra sau khi tất cả chức năng đã được mã hoá vào thành phẩm. Nhóm nghiên cứu dự án đặt ra ba cột mốc phát triển cách nhau hàng tháng, với quy định các đặc tính sản phẩm cụ thể cho từng cột mốc. Nếu một tính năng hoặc chức năng gặp khó khăn trong việc triển khai ở giai đoạn đã định sẵn, thì tính năng đó sẽ được hoãn đến giai đoạn sau hoặc bị loại bỏ hoàn toàn. Trong quy trình cột mốc, các kỹ sư phải bám chặt vào lịch hoàn thành công việc đã cố định sẵn. Họ được phép giảm bớt các tính năng đã định để đảm bảo tuân thủ lịch trình hoàn thành. Ngược lại, quy trình phát triển sản phẩm thông thường cho phép hoãn ngày hoàn thành đến khi tất cả các tính năng được kết hợp, kiểm tra và thực thi trong thành phẩm.

Hình 5-6: Quy trình Cột mốc

Trong *quy trình xây dựng mỗi ngày* (xem Hình 5-7), mỗi ngày các lập trình viên nhận một phần công việc và nộp kết quả vào cuối ngày. Các nhóm lập trình viên đặc biệt kiểm tra ngay trong đêm sản phẩm đã được điều chỉnh để đảm bảo phần công việc vừa bổ sung kết hợp tốt với thiết kế hiện hữu, và xác định các lỗi về mã lập trình mà các lập trình viên cần thực hiện vào các ngày tiếp theo. Chương trình sẽ không được duyệt lại đến khi mức độ "lỗi lập trình" được giảm thấp đến mức mong muốn, và mã lập trình mới không bị trục trặc trong sản phẩm hoàn chỉnh. Về nguyên tắc, quy trình này cho phép một phiên bản của sản phẩm cuối cùng được tạo ra mỗi ngày để những người sử dụng có trình độ chuyên môn cao thử nghiệm và phản hồi trong khi triển khai dự án. [8]

Hình 5-7 Quy trình Cột mốc xây dựng mỗi ngày

Với sự đa dạng đáng kể của các quy trình quản lý dự án ở những ngành khác nhau, các công ty cần phát triển mục tiêu và thước đo đặc thù riêng cho mình. Bảng dưới đây sẽ liệt kê một số ý tưởng nhằm kích thích

suy nghĩ về hệ thống thước đo và mục tiêu đặc thù:

Các mục tiêu thiết kế và phát triển	*Thước đo*
Quản lý danh mục dự án	· Số lượng các sáng chế, số lượng các trích dẫn sáng chế [4] · Lợi ích của dự án (phần trăm các dự án phát triển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác) · Số lượng dự án tham gia vào mỗi giai đoạn của quy trình phát triển sản phẩm · Số lượng dự án được đánh giá qua phân tích theo kỹ thuật *qua cửa* hoặc theo các quy trình đánh giá khác
Giảm thời gian chu kỳ phát triển	· Số các dự án được thực hiện đúng hạn · Thời gian bình quân cho các giai đoạn phát triển, thử nghiệm và tung ra sản phẩm trong quy trình phát triển · Tổng thời gian (từ ý tưởng cho tới khi đưa ra thị trường)
Quản lý chi phí của chu kỳ phát triển	· Chi phí thực so với ngân sách của các dự án ở từng giai đoạn phát triển

4. Đưa sản phẩm mới vào thị trường

Khi kết thúc chu kỳ phát triển sản phẩm, nhóm dự án biến các sản phẩm thử nghiệm lần đầu thành sản phẩm thương mại. Trong quy trình thứ tư này, nhóm dự án bắt đầu sản xuất thử nghiệm để tổng kết các đặc tính của quy trình sản xuất. Nhóm nghiên cứu cài đặt tất cả các chi tiết trên thiết bị sản xuất mẫu, sau đó lắp ráp và thử nghiệm sản phẩm hoàn chỉnh. Quy trình này nhằm kiểm tra liệu các quy trình sản xuất mới hoặc quy trình được chỉnh sửa có thể sản xuất ra sản phẩm hoàn chỉnh với sản lượng thương mại mà vẫn đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng và chức năng. Quy trình này cũng nhằm đảm bảo tất cả các nhà cung cấp có thể giao nguyên vật liệu và phụ tùng đúng đặc tính kỹ thuật, đúng lúc, với chi phí theo kế hoạch.

Trong bước cuối cùng, công ty bắt đầu sản xuất thương mại ở mức độ sản lượng thấp để đảm bảo các quy trình sản xuất và các nhà cung cấp của mình có thể sản xuất và cung cấp sản phẩm một cách nhất quán. Bộ phận tiếp thị và bán hàng cũng bắt đầu bán sản phẩm mới cho khách hàng. Khi đơn đặt hàng tăng và các quy trình cung ứng & sản xuất đi vào ổn định, quy trình sản xuất sẽ được đẩy mạnh. Cuối cùng, dự án phát triển kết thúc khi công ty đạt được mục tiêu bán hàng và sản xuất, ở các mức tính năng, chất lượng, và chi phí sản xuất cụ thể đã đề ra.

Mục tiêu giới thiệu sản phẩm	*Thước đo*
Nhanh chóng giới thiệu các sản phẩm mới	· Thời gian từ khi bắt đầu sản xuất thử nghiệm đến khi chạy hết năng suất · Số các chu kỳ tái thiết kế sản phẩm · Số sản phẩm mới được đưa ra thị trường hoặc thương mại hóa
Sản xuất sản phẩm mới hiệu quả	· Chi phí sản xuất sản phẩm mới (thực tế so với mục tiêu) · Quy trình sản xuất tạo ra sản phẩm mới · Số sản phẩm bị lỗi hoặc bị khách hàng trả lại · Chi phí dịch vụ và bảo hành lần đầu · Mức độ hài lòng hoặc khiếu nại của khách hàng về sản phẩm vừa được tung ra · Số sự cố an toàn từ sản phẩm mới · Số sự cố môi trường từ các quy trình mới
Marketing, phân phối, và bán sản phẩm mới hiệu quả	· Doanh thu trong 6 tháng từ sản phẩm mới (thực tế so với kế hoạch) · Hết hàng tồn kho hoặc nợ chưa giao hàng theo đơn đặt hàng

CÁC MỐI LIÊN KẾT GIỮA ĐỔI MỚI VỚI CÁC MỤC TIÊU CỦA YẾU TỐ KHÁCH HÀNG

Các quy trình đổi mới xuất sắc tạo ra một tập hợp giá trị cho khách hàng, gồm hai thành phần quan trọng (xem hình 5-2). Thành phần đầu tiên gồm các tính năng cụ thể làm cho sản phẩm và dịch vụ của công ty có

hiệu quả sử dụng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Bằng cách mô tả và truyền thông các khía cạnh tính năng quan trọng nhất của sản phẩm và dịch vụ mới, tất cả nhân viên hiểu được lĩnh vực cụ thể công ty cần phấn đấu để cải thiện.

Ví dụ, trong ngành bán dẫn, việc liên tục giảm thiểu kích thước của bộ nhớ hoặc con chip xử lý tạo ra lợi thế về tốc độ và tính năng cho thiết bị. Đối với ngành sản xuất màn hình, độ rõ nét, độ sáng, và mức tiêu thụ điện năng là thuộc tính quan trọng. Với ngành dược phẩm, sự an toàn và tính hiệu quả trong điều trị tạo ra lợi thế cạnh tranh. Với ngành thiết bị y tế và thiết bị điện tử cầm tay, khách hàng luôn muốn giảm kích thước và trọng lượng của sản phẩm. Với ngành sản xuất thiết bị đo lường, độ chính xác là một thuộc tính hiệu quả quan trọng. Các công ty nên xác định các tính năng cụ thể mà quy trình đổi mới mang lại cho khách hàng. Tính năng đó sẽ trở thành cơ sở để đo lường tập hợp giá trị trong yếu tố khách hàng của bản đồ chiến lược.

Thành phần thứ hai của tập hợp giá trị là thời điểm các tính năng tăng cường sẵn sàng để phục vụ khách hàng. Việc tạo ra các tính năng xuất sắc nhưng đưa ra thị trường chậm vài tháng hoặc vài năm so đối thủ cạnh tranh sẽ không tạo ra lợi nhuận cao. Các công ty xuất sắc trong đổi mới và dẫn đầu về sản phẩm tung sản phẩm và dịch vụ vượt trội ra thị trường nhanh hơn đối thủ cạnh tranh. Việc chậm trễ khoảng sáu tháng trong cải tiến sản phẩm có thể tốn kém cho công ty nhiều hơn việc quy trình đổi mới bị vượt chi phí 20% hoặc hơn nữa so với kế hoạch. Do đó, mục tiêu đưa sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường đầu tiên là một nguồn tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận quan trọng cho các công ty dẫn đầu về sản phẩm.

Mục tiêu khách hàng thứ ba từ quy trình đổi mới là mở rộng sản phẩm hiện tại hoặc sản phẩm mới ra thị trường mới. Các công ty dược phẩm thường phát hiện ra rằng một loại thuốc có thể có tác dụng điều trị với chứng bệnh mới ngoài chứng bệnh mục tiêu ban đầu. Vì loại thuốc đó đã được chính phủ phê duyệt về tính an toàn và mức độ độc tính, quá trình cấp phép chữa trị chứng bệnh mới sẽ bớt khó khăn hơn. Tương tự như vậy, công ty hóa chất nông nghiệp nhận thấy rằng thuốc trừ sâu của họ có tác dụng với các loại cây trồng, sâu bệnh khác hơn là đối tượng ban đầu được nhắm đến và được cấp phép sản xuất.

Lý thuyết năng lực cốt lõi nhấn mạnh rằng sự ưu việt của sản phẩm theo một tính năng nhất định thường phát huy hiệu quả trong nhiều ứng dụng và phân khúc thị trường khác. [9] Ví dụ, tính ưu việt về hiệu quả của động cơ Honda, đầu tiên được phát triển cho xe máy và ôtô, đã giúp công ty tham gia vào các phân khúc thị trường đa dạng khác như máy cắt cỏ và các công cụ hỗ trợ. Sự dẫn đầu về sản phẩm thấu kính máy ảnh của Canon đã được phát huy trong các sản phẩm phái sinh như máy in, máy photocopy và thiết bị điện tử y tế. Và eBay mở rộng tính năng đấu giá dành cho người mua hàng thành một công cụ hiệu quả dành cho việc buôn bán các thiết bị đã qua sử dụng và thiết bị đã được tân trang, phục chế lại. Quy trình đổi mới mà chúng tôi mô tả ở đầu chương này rất tốn kém. Các công ty nên cố gắng tối đa hóa lợi nhuận từ các khoản đầu tư như vậy bằng cách ứng dụng các sản phẩm, dịch vụ và quy trình vào các lĩnh vực ngoài lĩnh vực mục tiêu đầu tiên.

Do đó, mục tiêu khách hàng và thước đo kết quả của một quy trình cải tiến hiệu quả bao gồm sự đổi mới về chức năng, giai đoạn, thị trường như trong bảng dưới đây:

Mục tiêu khách hàng	***Thước đo***
Cung cấp tính năng cải tiến của sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng	· Tính năng sử dụng cụ thể của sản phẩm/dịch vụ mới (ví dụ: kích cỡ, độ chính xác, độ tiêu hao năng lượng, độ nóng, tốc độ, độ sáng, khả năng bảo quản, sự rõ ràng, độ bền, dễ sử dụng, thời gian đáp ứng)
Là người đầu tiên đưa sản phẩm mới ra thị trường	· Thời gian nghiên cứu so với đối thủ cạnh tranh · Số sản phẩm/dịch vụ mới được đưa ra thị trường đầu tiên · Phần trăm sản phẩm tung ra đúng lúc
Mở rộng sản phẩm/dịch vụ tới phân khúc thị trường mới	· Số lượng các ứng dụng mới từ sản phẩm gốc · Doanh thu từ các thị trường và phân khúc mới

Tài chính

Dĩ nhiên, các mục tiêu tài chính của quy trình đổi mới liên quan đến chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận từ sản phẩm / dịch vụ mới (xem hình 5-2). Sản phẩm và dịch vụ tạo ra lợi thế khác biệt hơn đối thủ cạnh tranh và đưa ra thị trường đầu tiên, sẽ tạo ra giá bán có lãi nhiều hơn hoặc tốc độ tăng trưởng doanh

thu cao hơn mức bình quân của ngành (thường thì cả hai: giá cao hơn và doanh thu tăng cao hơn). Sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận có thể xảy ra với khách hàng và thị trường hiện tại cũng như với khách hàng và thị trường hoàn toàn mới. Như vậy những mục tiêu doanh thu và lợi nhuận có thể xây dựng với cả khách hàng hiện tại lẫn khách hàng mới. Ngoài ra, công ty nên có một mục tiêu về khả năng sinh lời từ chi phí nghiên cứu và phát triển để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới đó.

Sự đổi mới thường ít liên quan đến năng suất và cắt giảm chi phí. Có lẽ lợi ích lớn nhất có được khi quan tâm đến mối quan hệ giữa đổi mới và quản lý chi phí là cơ hội quản lý chi phí qua toàn bộ vòng đời sản phẩm. Các công ty có thể đặt mục tiêu hạ thấp chi phí bảo trì, sửa chữa và tiêu hủy sản phẩm. Các vấn đề về môi trường đặc biệt quan trọng đối với các nước châu Âu, với quy định yêu cầu các công ty tự gánh chịu chi phí "trả về thiên nhiên" sản phẩm của họ.

Mục tiêu tài chính	***Thước đo***
Khả năng sinh lợi từ các khoản đầu tư vào nghiên cứu & phát triển	· Khả năng sinh lợi từ chi phí kỹ thuật · Thời gian hòa vốn (breakeven time – BET) [5] thực tế so với mục tiêu · Thu nhập bản quyền và nhượng quyền từ các bằng sáng chế
Tăng trưởng doanh thu từ khách hàng hiện tại	· Doanh thu và lợi nhuận từ khách hàng hiện tại với các sản phẩm đưa ra thị trường trong vòng 12 tháng qua · Phần trăm tăng trưởng doanh thu từ khách hàng hiện tại
Tăng trưởng doanh thu từ khách hàng mới	· Doanh thu và lợi nhuận từ khách hàng mới với sản phẩm mới
Quản lý các chi phí vòng đời sản phẩm	· Chi phí bảo trì theo tỷ lệ trên tổng chi phí sản xuất · Chi phí tiêu hủy theo tỷ lệ trên tổng chi phí sản xuất

Học tập và phát triển

Năng lực, công nghệ và môi trường tổ chức (xem *yếu tố học tập và phát triển tại Hình 5-2)* có ý nghĩa sống còn để tạo điều kiện cho các quy trình cải tiến hiệu quả.

Nguồn nhân lực

Rõ ràng việc đổi mới không thể được thực hiện nếu không có chuyên môn sâu về khoa học công nghệ để tạo ra sản phẩm và quy trình mới. Các công ty đổi mới cần phải có các nhà khoa học và kỹ sư có trình độ và kinh nghiệm phù hợp về các công nghệ cơ bản của công ty. Nhu cầu về năng lực này có thể biến đổi qua thời gian khi một ngành khoa học mới được phát triển và các phân khúc thị trường mới xuất hiện. Ví dụ, trong ngành dược phẩm, đòi hỏi khoa học trong việc nghiên cứu các loại thuốc mới đã chuyển từ ngành hóa học sang ngành sinh học phân tử và di truyền điện toán. Trong ngành phần mềm, các kỹ năng kỹ thuật vi tính tạo ra các chương trình máy tính siêu hạng nhưng có tính độc quyền sẽ không còn giá trị khi khách hàng chuyển sang dùng các phần mềm có mã nguồn mở. Vì vậy, các công ty phải liên tục cảnh giác và dự đoán các tập hợp kỹ năng cần thiết để phát triển thế hệ sản phẩm và dịch vụ kế tiếp.

Nhưng chỉ có năng lực chuyên sâu trong lĩnh vực khoa học hay kỹ thuật cần thiết cũng không đủ tạo ra thành công. Hầu hết những tiến bộ quan trọng ngày hôm nay đều yêu cầu sự tích hợp của nhiều ngành khoa học và công nghệ. Do đó, một năng lực chủ chốt khác, là khả năng của nhân viên có thể làm việc với các nhà khoa học và kỹ sư từ các ngành khác nhau và các tầng lớp, địa vị khác nhau để hợp nhất nền tảng kiến thức đa dạng thành sự đột phá về sản phẩm.

Ngoài việc kết hợp chuyên môn kỹ thuật, tất cả mọi người tham gia các dự án phát triển cần có khả năng tương tác hiệu quả với nhân viên từ các phòng ban khác ngoài phòng nghiên cứu và phát triển, như phòng marketing, vận hành và tài chính. Sự kết hợp như vậy cho phép các dự án phát triển đạt được mục tiêu về chức năng, thời gian nghiên cứu, chất lượng, và chi phí sản xuất. Vì vậy, nhóm năng lực hỗ trợ quá trình đổi mới bao gồm việc có đội ngũ khoa học và kỹ sư giỏi trong các ngành cơ bản liên quan, và một khả năng làm việc hiệu quả trong các dự án đa ngành với những tập thể đa chức năng.

Nguồn lực thông tin

Công nghệ thông tin ngày càng trở thành thành phần quan trọng cho bất kỳ quy trình phát triển sản phẩm nào. Hiện tại các nhóm dự án thường sử dụng các chương trình mô hình ba chiều thay cho mô hình vật lý để thử nghiệm và kiểm tra các thiết kế tiềm năng. Việc lập mô hình ảo nhanh hơn và ít tốn kém hơn, đồng thời cho phép tạo ra nhiều chu kỳ thiết kế và học tập hơn các mô hình vật lý truyền thống. Trong nghiên cứu

dược phẩm, các kỹ năng và năng lực về điện toán đã trở nên thiết yếu trong nỗ lực nghiên cứu, không kém gì các kỹ năng sinh học và hóa học. [10]

Công nghệ thông tin cũng tăng cường việc truyền thông, trao đổi kiến thức và kinh nghiệm về dự án giữa các đơn vị chức năng, phòng ban, đơn vị kinh doanh ở những khu vực địa lý khác nhau, và thúc đẩy việc chia sẻ các thông lệ tốt nhất.

Ngoài việc sử dụng công nghệ cho riêng quy trình cải tiến, các công ty đổi mới có thể khai thác công nghệ thông tin để nhanh chóng đưa sản phẩm mới vào sản xuất thương mại. Thiết bị sản xuất linh hoạt cho phép nhanh chóng sản xuất sản phẩm mới với các quy mô thương mại mà không cần phải mua máy móc hoàn toàn mới. Công đoạn từ thiết kế đến sản xuất được cải thiện nhanh đáng kể khi sử dụng các thiết bị thiết kế trên máy tính (computer-aided-design – CAD) kết nối với các thiết bị sản xuất liên thông với máy tính (computer-aided-manufacturing – CAM).

Nguồn lực tổ chức

Làm việc theo nhóm . Như chúng ta tuyên bố trước đây, tinh thần tập thể rất quan trọng với các dự án đổi mới. Nhưng ngoài việc lập nhóm làm việc với các nhân viên nội bộ từ các chức năng và phòng ban khác, những người làm việc trong các quy trình đổi mới cũng phải tích cực kết nối, hợp tác với cộng đồng khoa học và công nghệ bên ngoài. Không phải tất cả các sáng chế đều diễn ra trong phạm vi phòng thí nghiệm của công ty. Các nhà khoa học và kỹ sư của công ty nên liên tục kết nối, thắt chặt quan hệ với với các hội thảo khoa học, các trường đại học hàng đầu, và các tác giả khoa học để họ luôn được cảnh báo về những tiến bộ có thể ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Văn hóa. Văn hóa tổ chức phải nhấn mạnh sự đổi mới, cải tổ, và thay đổi như các giá trị cốt lõi. Văn hóa đó cũng nên tăng cường thu hút kiến thức từ bên ngoài công ty và vượt qua khuynh hướng tự nhiên khi đánh giá thấp những phát minh từ các nhà khoa học và kỹ sư ngoài công ty, thậm chí khi họ làm việc cho các công ty đối thủ. Khuynh hướng này được gọi là *không phát minh ở đây* (not-invented-here-NIH).

Bản tóm tắt các mục tiêu và thước đo học tập và phát triển được trình bày bên dưới:

Các mục tiêu học tập và phát triển	***Thước đo mẫu***
Đạt được chuyên môn sâu ở các phòng chức năng	· Kỹ năng chiến lược được thể hiện trong các vị trí nghiên cứu và phát triển quan trọng
Phát triển các nhóm làm việc xuyên phòng ban và đa ngành hiệu quả	· Phần trăm nhân viên R&D làm việc hiệu quả trong các nhóm làm việc xuyên phòng ban và đa ngành. · Phần trăm nhân viên R&D có khả năng lãnh đạo dự án hiệu quả
Triển khai công nghệ thông tin trong mô hình hóa và mô hình ảo	· Phần trăm nhân viên R&D có kiến thức và khả năng sử dụng các công cụ mô hình hóa tiên tiến
Sử dụng công nghệ để tung ra sản phẩm nhanh chóng	· Phầm trăm sản phẩm được tung ra nhờ hệ thống CAD/CAM
Nắm được kiến thức đầu ngành từ cộng đồng khoa học và kỹ thuật	· Số lượng ý tưởng mới từ các nguồn bên ngoài · Đánh giá của các đối tác ngang hàng về khả năng khoa học và kỹ thuật hiện tại
Đẩy mạnh văn hóa đổi mới	· Số lượng đề xuất về sản phẩm và năng lực mới · Điều tra văn hóa nhân viên để đổi mới và thay đổi

TÓM TẮT

Đổi mới có thể là các quy trình quan trọng nhất một tổ chức thực hiện để duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong chương này chúng tôi xác định các mục tiêu cao cấp và thước đo kèm theo cho 4 quy trình đổi mới:

- Xác định các cơ hội cho sản phẩm và dịch vụ mới
- Quản lý danh mục nghiên cứu và phát triển
- Thiết kế và phát triển sản phẩm và dịch vụ mới
- Đưa sản phẩm và dịch vụ mới vào thị trường

Mặc dù quan trọng, các quy trình đổi mới ít được quan tâm so với các quy trình rõ ràng, đều đặn và dễ dự đoán như quản lý khách hàng và quản lý vận hành. Tất cả các tổ chức, cho dù có chiến lược thế nào, nên cố gắng có ít nhất một mục tiêu đổi mới trong bản đồ chiến lược của mình. Vói các công ty theo đuổi chiến lược dẫn đầu về sản phẩm hay chiến lược *khóa chặt vào hệ thống* , kết quả của các quy trình đổi mới có tác dụng quyết định nhất với thành công của họ.

Trong tình huống theo sau chương này, chúng tôi mô tả bản đồ chiến lược của công ty Saatchi& Saatchi, một công ty quảng cáo hàng đầu thế giới. Saatchi & Saatchi tiếp nhận một chiến lược mới dựa trên tầm nhìn mới về đổi mới, "được nhìn nhận như nhà ươm mầm các ý tưởng sáng tạo thay đổi thế giới làm biến đổi danh tiếng, thương hiệu và công việc kinh doanh của khách hàng." Công ty muốn vượt trội về các thông điệp và phương tiện quảng cáo tạo ra sự biến đổi đột phá về hình tượng của khách hàng.

TÌNH HUỐNG

SAATCHI & SAATCHI

Tình huống

Saatchi & Saatchi, một công ty con thuộc toàn quyền sở hữu của tập đoàn truyền thông Publicis Group SA tại Pháp, là một trong những mạng lưới đại lý quảng cáo hàng đầu thế giới. Doanh thu hàng năm từ 40 đại lý và 138 văn phòng tại 82 quốc gia là 7 tỷ đôla Mỹ. Công ty phục vụ 60 trong số 100 nhà quảng cáo hàng đầu thế giới. Được thành lập vào năm 1970, Saatchi & Saatchi phát triển từ một cửa tiệm tại London thành một doanh nghiệp khổng lồ toàn cầu thông qua hàng loạt các cuộc sáp nhập đầy tham vọng. Không có chiến lược hợp nhất, mỗi đại lý riêng lẻ hoạt động như một doanh nghiệp riêng biệt, không quan tâm đến kết quả chung của công ty. Vào giữa những năm 1990, sự phát triển bùng nổ của Saatchi & Saatchi gặp tai họa chí tử. Phải nhờ có sự phân tách công ty năm 1997 và đội ngũ lãnh đạo mới, công ty mới thoát khỏi nguy cơ phá sản. Với áp lực khổng lồ gia tăng từ cổ đông, công ty tuyên bố mục tiêu tăng trưởng doanh thu rất cao với lợi nhuận ròng là 30%, và tăng gấp đôi thu nhập trên mỗi cổ phiếu. Vị Giám đốc điều hành mới, Kevin Roberts phác họa một kế hoạch chiến lược sâu rộng, được gọi là "The Way Ahead – Con đường phía trước". Giám đốc tài chính Bill Cochrane giới thiệu BSC để giúp công ty đạt được những mục tiêu đầy tham vọng. Cả hai nhà quản trị đều nhận thấy BSC chưa phù hợp để quản lý các tài sản vô hình – nguồn tạo ra giá trị của Saatchi & Saatchi. Họ thấy rằng việc giữ chân khách hàng, chứ không phải là việc bán hàng mới, là chỉ số quan trọng nhất về sức khỏe tài chính (20% khách hàng mang lại 80% doanh thu của Saatchi & Saatchi). Từ đó xuất hiện chiến lược mới: *tạo ra khách hàng yêu thích vĩnh viễn – permanently infatuated clients* (PIC). Là một mạng lưới quảng cáo toàn cầu, nguồn thu lớn nhất là từ việc phục vụ tốt nhất danh mục khách hàng toàn cầu ở mỗi thị trường .

Hình 5-8 : Bản đồ chiến lược của Saatchi & Saatchi

Bản đồ chiến lược

Theo hình 5-8, đội ngũ điều hành xác định 3 chủ đề chiến lược:

- Vận hành xuất sắc, bao gồm các mục tiêu về *nguyên tắc tài chính* và *làm việc thông minh hơn qua mạng lưới các đại lý toàn thế giới*
- Quản lý khách hàng, để *vượt trội trong quản lý khách hàng* và *tập trung phát triển kinh doanh*

- Đổi mới, bao gồm các mục tiêu về *xác định và thực thi các dịch vụ truyền thông thích hợp* và *nổi tiếng toàn cầu về sự dẫn đầu về ý tưởng*

Theo nhận định của Paul Melter, giám đốc thực thi chiến lược thì để đảm bảo sự đơn giản, Saatchi & Saatchi chọn cách không xếp trùng lắp các chủ đề trên bản đồ chiến lược của mình,. Tuy nhiên, tầm nhìn mới của công ty – "được nhìn nhận như nhà ươm mầm các ý tưởng sáng tạo thay đổi thế giới làm biến đổi danh tiếng, thương hiệu và kinh doanh của khách hàng" – được ghi rõ phía trên bản đồ.

Saatchi & Saatchi cũng tái tổ chức từ cấu trúc theo địa lý sang tổ chức theo sứ mệnh địa phương. Mỗi đại lý địa phương được xếp theo 1 trong 3 loại sau:

- Đại lý dẫn đầu: có tiềm năng tạo ra các ý tưởng biến đổi lớn nhất
- Đại lý động lực: có những cơ hội tuyệt vời để tăng trưởng lợi nhuận tại thị trường địa phương
- Đại lý thành đạt: một đại lý nhỏ hơn với những cơ hội phát triển hạn chế, nên tập trung vào lợi nhuận tiềm năng ngắn hạn.

Mỗi dạng đại lý phát triển bản đồ chiến lược riêng của chúng.

Yếu tố tài chính

Từ tháng 12/1997, khi Saatchi & Saatchi tách ra khỏi công ty truyền thông Cordiant, giá trị cổ đông là điều ưu tiên hàng đầu của công ty. Mục tiêu tài chính Saatchi & Saatchi vẫn duy trì rất cao. Tuy nhiên, ban điều hành muốn định vị hiệu quả tài chính là kết quả của việc đạt được sự xuất sắc trong các chủ đề then chốt và chiến lược khách hàng, chứ không phải là mục đích rõ ràng. Mặc dù yếu tố tài chính xuất hiện trên đỉnh của bản đồ chiến lược, Saatchi & Saatchi cũng dùng một phương trình để nhấn mạnh tác động của các yếu tố phi tài chính và giá trị của chúng với tư cách là *chỉ số đi trước (lead indicators)* :

A(Con người và văn hóa) + B(Các quy trình nội bộ) + C(Khách hàng) = D(Tài chính)

Yếu tố khách hàng

Tạo ra các khách hàng yêu thích vĩnh viễn là mục tiêu duy nhất của Saatchi & Saatchi trong khía cạnh khách hàng và là mục đích bao quát của doanh nghiệp. Nội dung này kết tinh nhu cầu tối đa hóa giá trị mối quan hệ với khách hàng toàn cầu. Tạo ra khách hàng trung thành vĩnh viễn hỗ trợ trực tiếp cho các mục tiêu *tăng trưởng doanh thu* và *xây dựng nguồn vốn thương hiệu*

Sản phẩm và quy trình (quy trình kinh doanh nội bộ)

Để giúp đạt được "nguyên tắc tài chính và loại bỏ sự kém hiệu quả", Cochrane quy định mỗi đại lý phải kiểm tra sức khỏe hàng năm, bên cạnh việc đánh giá theo thẻ điểm để giải trình tài chính tốt hơn.

Mục tiêu chính "làm việc thông minh hơn nhờ mạng lưới", có tác động mạnh đến cả sự xuất sắc trong vận hành lẫn quản lý khách hàng. Ví dụ, ngày nay, chúng ta đều hiểu rằng việc bố trí người viết lời quảng cáo hay nhất cho một khách hàng trong hệ thống sẽ làm cho khách hàng đó trở thành khách hàng yêu thích vĩnh viễn (thậm chí nếu khách hàng đó chỉ mang lại 10% doanh thu). Paul Melter giải thích rằng làm việc thông minh hơn giúp các chi nhánh phân bổ các nguồn lực tốt hơn để khai thác khả năng và kinh nghiệm chuyên môn to lớn của Saatchi & Saatchi – "tìm kiếm sự hỗ trợ từ các giám đốc khách hàng khu vực tinh thông về ngành, từ trí tuệ từ một đại lý dẫn đầu với kinh nghiệm thị trường thiết yếu cho khách hàng, hoặc nếu cần thiết, liên hệ với một công ty khác trong tập đoàn Publicis để có những ý tưởng tốt nhất trong cùng thể loại".

Các chủ đề bổ sung của quy trình nội bộ gồm:

Vượt trội trong quản lý khách hàng và tạo ra các quảng cáo xuất sắc : Một mục tiêu cốt lõi của Saatchi & Saatchi nằm trong chủ đề này: tạo ra "BFI"- Big, Fabulous Indeas – *Những Ý Tưởng Bất Ngờ Lớn* . Hơn cả một khái niệm quảng cáo tài tình, BFI là một ý tưởng truyền tải thông tin. Ví dụ, một chủng loại sản phẩm mới (chẳng hạn như thuốc giảm đau không chứa aspirin, ý tưởng của Saatchi & Saatchi khi tạo ra Tylenol), hoặc định vị một sản phẩm mới (chẳng hạn giới thiệu Pepcid AC như một loại thuốc ngừa bệnh, chứ không phải thuốc giảm đau).

Một mục tiêu quy trình khác trong đề mục này là duyệt lại quy trình "tóm tắt ý tưởng", trong đó một đại lý triển khai một khái niệm từ một đề xuất thành sản phẩm cuối cùng. Để bảo tồn và tránh cạn kiệt nguồn lực, các đại lý chỉ bắt đầu tổ chức họp xác định thách thức từ khách hàng với 4 trưởng nhóm chủ đạo (nhóm khách hàng, nhóm kế hoạch, nhóm truyền thông và nhóm sáng tạo). Trong vòng 24 đến 48 giờ, họ thiết lập một bản "tóm tắt thử thách" để xác định nhu cầu của khách hàng. Chỉ khi khách hàng đồng ý với bản tóm tắt này thì đại lý mới kêu gọi các nguồn lực trọng yếu. Phương pháp sàng lọc này tăng cường sự tập trung bên trong Saatchi cũng như bên trong các doanh nghiệp khách hàng của công ty.

Tập trung phát triển kinh doanh: Trưởng các đại lý giờ đây phải xác định các cơ hội kinh doanh và cơ hội khách hàng mới – và chứng minh hiệu quả đầu tư tốt hơn cho các khoản đầu tư phục vụ cho công

việc kinh doanh của họ. Mục tiêu này đòi hỏi một phương pháp lập kế hoạch kinh doanh có tính chiến lược hơn.

Xác định và thực hiện các dịch vụ truyền thông thích hợp: Mục tiêu này nói với chủ đề đổi mới. "Đường tốt nhất đến thị trường không luôn luôn phải qua phương tiện truyền thống như tivi hay báo giấy", Melter nhấn mạnh. "Nó có thể là một sự kiện khuyến mãi hoặc một dòng quảng cáo trực tiếp chèn vào hóa đơn điện thoại."

Con người và Văn hóa

Mục tiêu duy nhất và đầy cảm hứng trong yếu tố này "Một đội ngũ, một ước mơ" thể hiện xu hướng lãnh đạo truyền cảm hứng của CEO Robert. Trong bản đồ không vẽ mũi tên liên kết yếu tố này với các nội dung khác, vì công ty xem mục tiêu này là nền tảng cho tất cả các yếu tố khác.

Chuỗi giá trị được mô tả bởi bản đồ chiến lược này đã giúp ban điều hành của Saatchi tập trung và ra quyết định kinh doanh hiệu quả theo nhiệm vụ chiến lược của công ty. Lợi ích này thể hiện rõ nhất qua phương pháp mới mà Melter cho là "nội dung nổi bật" lớn nhất (cách nói ở Saatchi & Saatchi thay cho từ "vấn đề"): Làm thế nào tạo ra nội dung sáng tạo hàng đầu cho khách hàng bằng các nguồn lực hiện có?

Bằng cách cho điểm cộng hoặc điểm trừ cho mỗi yếu tố, một vị Trưởng đại lý có thể nhìn thấy giá trị lâu dài của việc đầu tư vào một người viết lời quảng cáo khác, thay vì đầu tư vào một người non tay nghề hơn hoặc tốn tiền cho người làm việc tự do. Chi phí tiền lương được bù đắp nhiều hơn bằng kết quả tăng độ hiệu dụng công việc ("làm việc thông minh hơn") và đưa sản phẩm ra thị trường nhanh hơn (làm khách hàng hạnh phúc). Cả hai yếu tố này khiến khách hàng yêu cầu công ty làm nhiều việc hơn, qua đó đẩy mạnh doanh thu.

Kết quả

Qua giai đoạn từ khi áp dụng chiến lược mới và thẻ điểm cân bằng (mà công ty Saatchi & Saatchi đặt tên lại là "Compass – La bàn") năm 1977 đến khi Saatchi sáp nhập vào tập đoàn Publicis tháng 9 năm 2000, giá trị cổ đông tăng gấp năm lần, tăng 2 tỉ đô la. Kết quả ấn tượng này giúp cho Saatchi & Saatchi chiếm được một chân thành viên trong Nhà Danh Dự Thẻ Điểm Cân Bằng.

––––––––––––––––––––––

Tình huống được Patricia Bush và Jan Koch của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Paul Melter của công ty Saatchi & Saatchi cung cấp. Chúng tôi xin cảm ơn Bill Cochrane công ty Saatchi & Saatchi đã chia sẻ kinh nghiệm.

[1] . Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark, " *Cách mạng hóa công tác phát triển sản phẩm: Sự đột phá về tốc độ, hiệu quả và chất lượng" (Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality)* (New York: Free Press, 1992), 1.

[2] . AW Ulwick, "Đem thông tin khách hàng cung cấp vào cải tiến sản phẩm" *(Turn Customer Input into Innovation) Harvard Business Review* (Tháng 1/ 2002), trang 91–97; D. Leonard, "Hạn chế của việc lắng nghe" *(The Limitations of Listening) Harvard Business Review* (Tháng 1/ 2002), trang 93.

[3] . Clayton Christensen, *"Trở ngại của việc cải tiến: Khi công nghệ mới khiến các công ty lớn thất bại" (The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail)* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

[4] . W. C. Kim and R. Mauborgne, " Cải tiến giá trị: Logic chiến lược để tăng trưởng mạnh" *(Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth)* Harvard Business Review (Tháng 1, 2/1997): trang 91–101; và "Tạo thị trường mới" *(Creating New Market Space)* Harvard Business Review (Tháng 1, 2/1999): trang 83–93.

[5] . Tài liệu trong phần này được trích dẫn từ tác giả SC Wheelwright, "Mệnh lệnh phát triển sản phẩm mới" *(The New Product Development Imperative)* note 9-699-152, Harvard Business School, Boston, 1999.

[6] . Tài liệu trong phần này được trích dẫn từ tác giả Wheelwright và Clark, *"Cách mạng hóa công tác phát triển sản phẩm" (Revolutionizing Product Development),* và M. Iansiti và T. Kosnik, "Phát triển sản phẩm: Một cách tiếp cận được định hướng và chi phối bởi khách hàng" *(Product Development: A Customer-Driven Approach)* note 9-695-016, Harvard Business School, Boston, 1995.

[7] . M. Iansiti và A. MacCormack, "Phát triển sản phẩm trong thời đại Internet" *(Developing Products on Internet Time), Harvard Business Review* (Tháng 9-10/1997), trang 108–117; Tom Gilb, *Các nguyên tắc quản trị kỹ thuật phần mềm" (Principles of Software Engineering Management)* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1988); A. MacCormack, "Các công ty Internet xây dựng phần mềm như thế nào" *(How Internet Companies Build Software) Sloan Management Review* (Mùa đông 2001), trang 75–84.

[8] . A. MacCormack, "Microsoft Office 2000," Case 9-600-097 (Boston: Harvard Business School, 2000).

[9] . C. K. Prahalad and Gary Hamel, "Các năng lực cốt lõi của doanh nghiệp" *(The Core Competence of the Corporation)* Harvard Business Review (May–June 1990); và "Cạnh tranh cho tương lai" *(Competing for the Future)* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

[10] . S. Thomke, *Thí nghiệm rất quan trọng (Experimentation Matters)* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

Chương VI

CÁC QUY TRÌNH ĐIỀU TIẾT VÀ XÃ HỘI

Các công ty phải liên tục có được quyền hoạt động trong các cộng đồng và quốc gia nơi họ sản xuất và bán hàng (xem Hình 6-1). Những quy định của quốc gia và địa phương – về môi trường, về an toàn và sức khỏe nhân viên, về chính sách lao động và tuyển dụng – đặt ra những tiêu chuẩn cho hoạt động của công ty. Ở mức tối thiểu, để tránh bị ngừng hoạt động hay mất chi phí kiện tụng, công ty phải tuân theo tất cả các quy định về hoạt động kinh doanh này.

Hình 6-1: Quy trình Điều tiết Nhà nước và Xã hội

Tuy nhiên, nhiều công ty còn tìm cách thực hiện tốt hơn việc tuân thủ các tiêu chuẩn tối thiểu do luật pháp quy định. Họ muốn thực hiện tốt hơn so với các ràng buộc pháp lý, để xây dựng danh tiếng là một tổ chức đáng để người lao động lựa chọn trong mỗi cộng đồng họ hoạt động. Marc Epstein và Bill Birchard đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tích hợp trách nhiệm xã hội và môi trường vào báo cáo trách nhiệm của một công ty gửi cho những người có quyền lợi liên quan. [1]

Ví dụ như những tuyên bố sau đây của công ty Hóa chất Nova:

Tại mỗi địa điểm nhà máy, chúng tôi có các biện pháp chăm sóc cộng đồng để làm lộ rõ triết lý của công ty Hóa chất NOVA như một người hàng xóm được mọi người ưa thích. Cam kết đó **chứng minh** *việc thực hiện* **xuất sắc** *các hoạt động liên quan đến những tiêu chuẩn an toàn, sức khỏe và môi trường trong các cộng đồng nơi chúng tôi hoạt động.*

Cam kết với cộng đồng của chúng tôi được tăng cường hơn nữa với những nguồn tài trợ và quyên góp từ công ty. Chúng tôi rất tự hào về những cam kết của mình đối với các chương trình phát triển bền vững ở khắp mọi nơi chúng tôi hoạt động.

Việc nhấn mạnh hoạt động tuân thủ pháp luật và hoạt động cộng đồng trong một bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng không phải là đánh bóng lại phương pháp quan hệ truyền thống với các bên có quyền lợi liên quan. [2] Chúng tôi nhận thức được trách nhiệm của các công ty đối với nhân viên, công dân, và cộng đồng. Lý do là việc không hoàn thành quy trình điều tiết và xã hội làm cho công ty gặp rủi ro trong hoạt động, phát triển, và tạo ra giá trị tương lai cho cổ đông. Quan trọng hơn, nhiều công ty tin rằng việc thực hiện xuất sắc các quy trình đó tăng cường giá trị dài hạn cho cổ đông.

Một danh tiếng tuyệt vời về việc thực hiện các hoạt động điều tiết và xã hội giúp công ty thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, từ đó làm cho các quy trình nhân sự hiệu quả và tích cực hơn. Ví dụ, sau khi vượt qua

các công ty như Apple Computer và Microsoft về mặt chính sách nhân sự, BellSouth còn tăng thêm quyền lợi cho các đối tác trong nước. Điều đó không nhằm thu hút các ứng viên trẻ trung, mà vì công ty đã xác định rằng những người trẻ họ cần tuyển dụng muốn làm việc cho một công ty mà họ coi là "cấp tiến". Họ cũng bổ sung thêm một thước đo đa dạng trên Thẻ điểm của phòng Nhân sự để đảm bảo công ty thu hút và giữ chân được tập hợp các nhân viên giỏi từ cộng đồng nó hoạt động và phục vụ. [3]

Hình 6-2: Các mẫu bản đồ chiến lược Điều tiết Nhà nước và Xã hội

Giảm sự cố môi trường và cải thiện an toàn và sức khỏe cho nhân viên cũng giúp cải thiện năng suất và giảm chi phí vận hành. Cuối cùng, các công ty nổi tiếng về mặt này thường củng cố thêm hình ảnh của mình đối với khách hàng và các nhà đầu tư quan tâm đến xã hội. Tất cả những mối liên kết đó – nhằm cải thiện các quy trình về nguồn nhân lực, vận hành, khách hàng, và tài chính – cho thấy việc quản lý hiệu quả hoạt động tuân thủ quy định và hoạt động cộng đồng thúc đẩy việc tạo ra giá trị dài hạn cho cổ đông (xem Hình 6-2).

Novartis, công ty dược phẩm đặt tại Thụy Sỹ, thực hiện bản báo cáo Sức khỏe, An toàn và Môi trường thường niên. Chủ tịch và Giám đốc điều hành Dr.Daniel Vasella đã viết:

Vì các hoạt động kinh doanh và hoạt động xã hội và môi trường của chúng tôi kết nối chặt chẽ với nhau, chúng tôi xuất bản Báo cáo Sức khỏe, An toàn và Môi trường năm nay cùng lúc với Báo cáo đánh giá vận hành. Để đáp ứng lại phạm vi trách nhiệm ngày càng tăng của công ty trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay, chúng tôi mở rộng báo cáo để bên cạnh các chủ đề truyền thống về sức khỏe, an toàn và môi trường, chúng tôi bổ sung thêm về các vấn đề liên quan đến phát triển bền vững và ba nguyên tắc đi kèm về sự tiến bộ kinh tế, xã hội và môi trường.

Một cách quan trọng để chúng tôi đảm bảo hoạt động Sức khỏe – An toàn và Môi trường là thông qua Đánh giá khu vực hàng năm của cấp quản lý cao nhất. Mục tiêu của bản đánh giá này là để liên tục cải tiến: chúng tôi thu thập dữ liệu và thông tin quan trọng (ví dụ, dữ liệu về khí thải, chất thải, thống kê tai nạn ...) và sử dụng để xác định khu vực cần cải thiện và thiết lập các ưu tiên và mục tiêu mới. ***[4]***

Coca -Cola khẳng định :

Tinh thần phục vụ giúp chúng tôi thực hiện nhiều hơn việc tuân thủ quy định và pháp luật bằng cách thành lập liên minh với các đối tác quan tâm đến việc tìm kiếm giải pháp bảo vệ môi trường.... Chúng tôi tìm hiểu và đầu tư vào các sáng kiến phục vụ cộng đồng ngoài phạm vi kinh doanh hiện tại của chúng tôi.... Hệ thống eKO của Coca -Cola đòi hỏi chúng tôi liên tục xem xét mọi khía cạnh kinh doanh để tìm cơ hội giảm mức tiêu thụ tài nguyên và giảm chất thải, trong khi tăng cường dùng nguyên liệu tái chế làm bao bì và các vật liệu khác của chúng tôi. ***[5]***

DuPont phát hành một Báo Cáo Tiến Bộ Toàn Cầu hàng năm với nội dung rộng và được chuẩn bị kỹ lưỡng. Công ty này khẳng định cam kết "tiến hành kinh doanh với sự tôn trọng và chăm sóc cho môi trường ":

Chúng tôi sẽ tuân thủ các tiêu chuẩn cao nhất về hoạt động vận hành an toàn và bảo vệ môi trường, nhân viên, khách hàng và người dân trong cộng đồng nơi chúng tôi kinh doanh.

Chúng tôi sẽ củng cố việc kinh doanh bằng cách coi các vấn đề an toàn, sức khỏe và môi trường là một phần trong các hoạt động kinh doanh của chúng tôi và liên tục phấn đấu gắn kết việc kinh doanh của mình với mong đợi của công chúng. ***[6]***

Đây chỉ là một vài ví dụ về việc các công ty hàng đầu thế giới theo đuổi sự xuất sắc trong việc thực hiện các quy trình điều tiết và xã hội như là một thành phần cấu thành của chiến lược tạo ra giá trị lâu dài của họ.

QUẢN LÝ CÁC QUY TRÌNH ĐIỀU TIẾT VÀ XÃ HỘI

Các công ty quản lý và báo cáo việc thực thi chính sách nhà nước và xã hội của họ theo một số khía cạnh :

1. Môi trường
2. An toàn và sức khỏe
3. Các thông lệ tuyển dụng
4. Đầu tư vào cộng đồng

Dưới đây, chúng tôi đưa ra các ví dụ về các thước đo và nội dung các công ty hiện đang sử dụng cho mỗi khía cạnh. Sau đó là phần thảo luận về mối liên hệ giữa chiến lược và kết quả thực thi chính sách nhà nước và xã hội.

1. Kết quả về Môi trường

Do quy định mở rộng ở các nước phát triển, kết quả hoạt động môi trường là phần được xây dựng kỹ nhất trong các hệ thống đo lường yếu tố điều tiết và xã hội. Nhìn chung, các công ty có một vài nội dung báo cáo về kết quả môi trường của họ như sau:

A. Tiêu thụ năng lượng và tài nguyên
B. Chất thải lỏng
C. Khí thải
D. Sản xuất và xử lý chất thải rắn
E. Hiệu quả của sản phẩm
F. Các thước đo môi trường tổng hợp

A. Tiêu thụ năng lượng và tài nguyên

Mức tiêu thụ năng lượng có thể được đo lường chung cho tất cả các nguồn năng lượng (tổng số năng lượng tiêu thụ theo đơn vị Jun) hoặc theo loại hình năng lượng, chẳng hạn như điện và xăng dầu. Các công ty thường báo cáo mức tiêu thụ năng lượng tổng cộng, so với các năm trước, và cũng được chuẩn hóa theo đơn vị tính về đầu ra (kilowatt hoặc Jun trên mỗi ao-xơ [hoặc thùng] được sản xuất ra). Khi không có một thước đo đồng nhất về sản lượng, vì sự đa dạng của sản phẩm và dịch vụ sản xuất ra, công ty chuẩn hóa theo doanh thu hay giá vốn hàng bán (ví dụ, Jun trên mỗi $1,000 giá vốn hàng bán). Xem Hình 6-3 để biết một ví dụ về công bố tiêu thụ năng lượng của Bristol- Myers Squibb.

Bên cạnh việc đo mức tiêu thụ năng lượng, các công ty đo lường mức tiêu thụ tổng cộng và chuẩn hóa của các nguồn tài nguyên khác, chủ yếu là nước và vật liệu. Ví dụ, Nokia giảm đáng kể mức sử dụng vật liệu trên một đơn vị sản phẩm bằng cách liên tục thu nhỏ kích thước và làm nhẹ sản phẩm cốt lõi của nó, điện thoại di động.

Hình 6-3: Mức tiêu thụ năng lượng của Bristol-Myers Squibb, 1999-2001

Nguồn: Báo cáo phát triển bền vững của Briston -Myers Squibb năm 2001.

B. Chất thải ra nguồn nước

Nước sạch là một nguồn tài nguyên khan hiếm. Các công ty rất nhạy cảm với việc sử dụng nước sạch và chất thải trở lại nguồn nước. Họ đo lường nhu cầu nguồn nước sạch và tổng lượng nước thải (chất thải ra nguồn nước). Ví dụ như công bố thông tin của Novartis năm 2001/2002 qua Báo Cáo Trách Nhiệm Công Dân Của Doanh Nghiệp, thể hiện trong Hình 6-4.

Hình 6-4. Báo Cáo Trách Nhiệm Công Dân Doanh Nghiệp của Novartis năm 2001/2002

Chất thải ra nguồn nước	*2001*	*2000*	*Thay đổi*
Chất thải ra nước (nghìn mét khối)	2.100	1.960	7%
Chất thải rắn trong không khí	627	609	3%
Nhu cầu khí oxy hóa học	4.220	4.110	3%
Tổng lượng nitơ	403	505	-20%
Phosphate	61,4	97,0	-37%
Muối hòa tan	20.200	20.800	-3%
Tổng lượng kim loại nặng	0,46	0,32	43%

C. Chất thải ra không khí

Ô nhiễm không khí là vấn đề của toàn thế giới. Các công ty báo cáo tình hình thải ra không khí các loại khí độc và chất gây ung thư của họ. Ví dụ, DuPont cung cấp dữ liệu về chất thải ra không khí trong Báo cáo toàn cầu thường niên của mình, thể hiện trong Hình 6-5.

Với mối lo ngại về hiệu ứng nhà kính như một nguy cơ tiềm ẩn làm trái đất nóng lên, nhiều công ty báo cáo tình hình thải carbon dioxide (CO2) ra không khí. Tương tự như vậy, mối lo âu về mưa axit thúc đẩy doanh nghiệp báo cáo về lượng oxit nitơ (NO) và dioxit lưu huỳnh (SO2) thải ra không khí. Các công ty hóa chất và các công ty sản xuất khác thường báo cáo về các chất thải phá hủy tầng ozone, như chlorofluorocarbon (CFC) và Hydrochlorofluorocarbons (HCFC). Chất thải ra không khí thường được đo bằng kilogam khí thải ra, và chuẩn hóa bởi sản lượng (kilogam / số đôla bán hàng hoặc kilogam / USD số đôla giá vốn hàng bán).

Hình 6-5 Báo cáo thường niên của Dupont (phần dữ liệu về chất thải ra không khí)

Chất thải độc hại trên nước Mỹ

	1987	*1991*	*1995*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*
Tổng lượng chất thải được tổng hợp	-----	890	639	542	619	673	550
Các chất thải nguy hiểm ra nguồn nước ngầm	237	187	61	50	45	38	38
Thải ra không khí, nước và đất	71	57	41	34	37	41	37

Triệu pound. Dữ liệu được báo cáo cho cơ quan EPA của Mỹ. Có thêm 286 loại hóa chất mới trong năm 1995. Tổng lượng chất thải được báo cáo lần đầu năm 1991. Thể hiện giảm tổng lượng chất thải 38%, giảm lượng chất thải ra nguồn nước ngầm 84%, giảm lượng chất thải ra không khí, nước và đất 48%. Sự gia tăng tổng lượng chất thải năm 1998 và 1999 thể hiện 143 tấn chất thải tăng thêm do đầu tư 2 dây chuyền mới.

Lượng khí thải độc hại và gây ung thư toàn cầu

	1987	*1991*	*1992*	*1993*	*1995*	*1997*	*1998*	*1999*	*2000*
Khí độc hại	68	53	41	29	32	26	24,5	18,8	16,1
Khí gây ung thư	9,1	5,7	4,7	3,6	2,0	1,6	1,2	1,4	1,2

D. Sản xuất và xử lý chất thải rắn

Các công ty báo cáo về sản xuất và xử lý cả chất thải độc hại và chất thải không độc hại. Ví dụ như công ty Bristol-Myers Squibb đã thực hiện việc cung cấp dữ liệu mở rộng và mô tả chất thải rắn trong báo cáo (xem Hình 6-6).

Hình 6-6 Báo cáo vật liệu của công ty Bristol - Myers Squibb

Phế thải trả lại cho quy trình sản xuất hoặc bán ra thị trường

Mỗi nhà máy trên thế giới của chúng tôi được yêu cầu theo dõi việc tái chế chất thải không độc hại. Chúng tôi theo dõi dữ liệu về chất thải nhựa, bìa cứng, giấy, và nhôm. Như biểu đồ cho thấy, việc tái chế chất thải không độc hại giảm 37% kể từ năm 1997, với sự sụt giảm đáng kể trong năm 2000, chủ yếu do tăng chi phí tái chế so chi phí tiêu hủy. Bristol-Myers Squibb tiếp tục phát huy việc tái chế như một giải pháp ưu tiên thay thế cho việc tiêu hủy, mặc dù mục tiêu cuối cùng của chúng tôi là giảm bớt chất thải không độc hại được tạo ra bằng cách giảm nguồn gây ra phế thải. Một trong những mục tiêu phát triển bền vững năm 2010 của chúng tôi là giảm phát sinh chất thải không độc hại, giúp khuyến khích sự thay đổi và tăng cường tái chế chất thải không độc hại.

Chất thải không độc hại được tái chế
(kilogam trên mỗi 1.000 USD doanh số)

Chất thải không độc hại được tái chế
(triệu kilogam)

Phế thải được chôn xuống đất

Tiêu hủy chất thải không độc hại bao gồm nhựa, bìa cứng, giấy, nhôm, sản phẩm lỗi thời hoặc hư hỏng, hóa chất không độc hại, rác tổng hợp, và chất thải dược phẩm. Việc tiêu hủy chất thải không độc hại đã giảm 20% kể từ 1997, phần lớn do giảm nguồn gây ra phế thải.

Chất thải không độc hại được tiêu hủy
(kilogam trên mỗi 1.000 USD doanh số)

Chất thải không độc hại được tiêu hủy
(triệu kilogam)

Chất thải độc hại

Chúng tôi theo dõi chất thải độc hại xuất ra khỏi nhà máy của các cơ sở của chúng tôi trên toàn thế giới. Biểu đồ cho thấy lượng chất thải độc hại (theo quy định địa phương) được xuất ra khỏi nhà máy để tiêu hủy. Các dữ liệu không bao gồm chất thải độc hại phát sinh như kết quả của các hoạt động khắc phục tại nhà máy. Phần lớn chất thải độc hại được đốt, chỉ có phần tro sót lại chôn xuống đất. Như biểu đồ cho thấy, việc tiêu hủy chất thải độc hại giảm 30% từ năm 1997. Mức giảm từ năm 1999 đến 2000 một phần là do hạn chế một quy trình tại một cơ sở đã tạo ra một lượng chất thải độc hại đáng kể cũng như tăng việc xử lý ngay tại nhà máy.

Chất thải độc hại được tiêu hủy
(kilogam trên mỗi 1.000 USD doanh số)

Chất thải độc hại được tiêu hủy
(triệu kilogam)

IBM cho biết trong năm 2000, mặc dù tăng sản xuất, chất thải độc hại phát sinh giảm 15.703 tấn (41,6%). Trong số chất thải độc hại phát sinh, 61% được tái chế. IBM cũng giảm 12,5% phế liệu đem chôn xuống đất. Tỷ lệ phế liệu đem chôn chỉ chiếm 3,2% nguyên liệu vào năm 2000.

E. Hiệu quả của sản phẩm

Các công ty đang ngày càng nhạy cảm hơn với những gì xảy ra cho sản phẩm của họ ngay cả sau khi đã được bán cho người tiêu dùng cuối cùng. Các công ty dẫn đầu về sản phẩm, chẳng hạn như Hewlett-Packard và Sony, liên tục giới thiệu sản phẩm mới và do đó rất quan tâm đến việc xử lý và tái chế các thế hệ sản phẩm trước. Hewlett-Packard phát triển các giải pháp xử lý khi sản phẩm hết tuổi thọ, chẳng hạn như các công nghệ và cơ sở hạ tầng để tái chế, nhằm tạo ra các dòng vật liệu tái chế đáng tin cậy. Các kỹ sư của họ rất ý thức quan điểm thiết kế vì môi trường để tối ưu hóa các đặc tính liên quan đến môi trường của sản phẩm, quy trình, và phương tiện sản xuất. Những quy định đó thúc đẩy các nhà thiết kế sản phẩm quan tâm đến những vấn đề sau khi thiết kế một sản phẩm mới:

Xác định những thay đổi về thiết kế giúp giảm tác động môi trường trong suốt dòng đời của một sản phẩm

Loại bỏ chất dẻo và hóa chất nguy hiểm và độc hại nếu có thể

Giảm số lượng và chủng loại vật liệu sử dụng, và tiêu chuẩn hóa các chủng loại hạt nhựa tổng hợp

Sản xuất sản phẩm được nhuộm màu sẵn thay vì sơn, phủ hoặc mạ nếu có thể

Giúp khách hàng sử dụng tài nguyên có trách nhiệm bằng cách tối thiểu hóa mức tiêu thụ năng lượng trong các sản phẩm về in ấn, hình ảnh, và máy tính của HP.

Tăng cường sử dụng vật liệu tái chế trong bao bì sản phẩm.

Giảm thiểu gánh nặng về chất thải của khách hàng bằng cách sử dụng ít nguyên liệu cho bao bì và sản phẩm hơn.

Thiết kế dễ dàng tháo lắp và phục chế.

Mỗi sản phẩm của HP đều có giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn môi trường, như không chứa nguyên liệu nguy hiểm, ví dụ cadmium và thủy ngân, và các nguyên liệu được khuyến khích hạn chế (như chất chống cháy gốc halogen, chất dẻo halogen, và triôxít antimon), cộng với bảng hướng dẫn các tính năng giúp tiết kiệm năng lượng và tài nguyên khác.

Tương tự như vậy, Sony cũng lập các báo cáo về tác động môi trường của sản phẩm của họ. Ví dụ:

Trong dòng đời của một sản phẩm, việc khách hàng sử dụng năng lượng điện để vận hành sản phẩm của Sony là giai đoạn tiêu thụ năng lượng lớn nhất. Ví dụ như lượng khí CO2 tạo ra qua dòng đời của toàn bộ sản phẩm Sony bán ra trong năm 2000 đạt khoảng 8,1 triệu tấn. Sony đang nỗ lực giảm bớt mức tiêu thụ điện năng của sản phẩm và giảm thiểu khí thải CO2 qua thiết kế sản phẩm mới và đưa ra các loại sản phẩm và dịch vụ mới.

F. Các thước đo môi trường tổng hợp

Một số công ty muốn tạo ra bức tranh tổng hợp về tác động môi trường tổng thể của họ, ví dụ như Sony lập một sơ đồ đơn giản (Hình 6-7) về tác động môi trường, được bổ sung bằng các dữ liệu chi tiết cho mỗi thước đo tổng hợp được hiển thị.

Hình 6-7: Tác động môi trường tổng thể của Tập đoàn Sony

Các công ty thường lập các chỉ số về tai nạn môi trường trong Thẻ điểm Cân bằng của họ. Các chuyên gia môi trường của công ty xây dựng định nghĩa chính xác về các yếu tố gây nên tai nạn môi trường, chẳng hạn như việc xả ra các khí thải, chất thải lỏng, hoặc chất thải rắn ngoài mong đợi. Ví dụ, trong năm 2000, công ty Hóa chất Nova, để đề phòng cháy nổ, đã khởi động sáng kiến nhằm nhấn mạnh các tình uống có thể gây nên thảm họa cháy nổ – sự "mất kiểm soát quy trình" (LOPC-lost of process containment). Họ đưa ra một định nghĩa về mất kiểm soát quy trình như sau:

Một sự rò rỉ, tràn chảy hoặc thoát ra của các vật liệu sử dụng trong một quy trình đủ lớn về số lượng hoặc nồng độ vào không khí, nước, đất hoặc môi trường làm việc tạo ra, hoặc có khả năng tạo ra, một tai nạn về môi trường hoặc tai nạn đối với sự an toàn của quy trình.

Công ty Hóa chất Nova cũng quan tâm đến việc thất thoát sản phẩm trong khi vận chuyển bằng đường sắt, đường bộ, đường biển và đường ống. Họ phát triển một công cụ, chỉ tiêu thất thoát không do tai nạn (Non-Accident Releases – NAR), để theo dõi bất kỳ sự thất thoát sản phẩm nào, với số lượng nhỏ chừng 250 ml. Những thất thoát này được cho là có thể ngăn ngừa được thông qua việc bảo trì, bảo dưỡng hoặc kiểm tra định kỳ.

Một khi đã có các chỉ số môi trường, các mục tiêu và hệ thống theo dõi dữ liệu, các cán bộ quản lý vận hành có trách nhiệm báo cáo (và Ban môi trường có trách nhiệm kiểm toán) tất cả các sự cố. Chỉ số môi trường cảnh báo các nhân viên về bản chất tai nạn cần tránh, từ đó tác động đến hành vi của họ. Đó là một chỉ số đi trước trên Thẻ điểm cân bằng để định hướng những cải thiện về môi trường của công ty.

Tổ chức Tiêu chuẩn Quốc tế (ISO) phát triển các tiêu chuẩn kỹ thuật tự nguyện cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới, để làm cho "sự phát triển, sản xuất, và cung ứng sản phẩm dịch vụ hiệu quả hơn, an toàn hơn và sạch hơn." Bắt đầu từ năm 1996, ISO đã phát triển bộ tiêu chuẩn 14000 về quản lý môi trường.

Đến nay, bộ tiêu chuẩn này gồm hơn 350 tiêu chuẩn cụ thể để giám sát chất lượng của không khí, nước và đất, cũng như các tiêu chuẩn để phát triển các hệ thống quản lý môi trường. Các công ty bắt đầu báo cáo về việc tuân thủ bộ ISO 14000 – bộ tiêu chuẩn về môi trường quốc tế – trên Thẻ điểm môi trường của họ.

Các tiêu chuẩn môi trường tự nguyện cũng đã được xây dựng thêm. Ở Anh, một nhóm các công ty thành lập Chỉ số cam kết môi trường của các doanh nghiệp có tên là chỉ số Doanh nghiệp trong Môi trường (Business in the Environment – BiE).

Khảo sát của BiE so sánh mức độ tham gia của các công ty vào công tác quản lý môi trường, và cách họ đánh giá và quản lý kết quả hoạt động môi trường của họ. Ví dụ, công ty rượu Diageo tại Anh đã đưa ra các thông tin sau trong Báo cáo môi trường năm 2001 của mình:

	Chỉ số BiE	
	1999	2000
Điểm số của Diageo	63,8%	73,9%
Xếp hạng chung của Diageo (trong 184 công ty tham gia)	n/a	74
Xếp hạng của Diageo (trong ngành)	10th/17	10/23
Xếp hạng của Diageo (theo FT100)	56	48

Nhận thức được nhu cầu phải cải thiện các lĩnh vực yếu kém về nhà cung ứng, hệ thống quản lý môi trường, vận chuyển, và đa dạng sinh học, Diageo cam kết cải thiện các quy trình môi trường để nâng cao kết quả trong tương lai.

Công ty BT cũng là một thành viên tham gia trong điều tra của BiE. Trong báo cáo năm 2001 của BT tựa đề " Một thế giới tốt hơn: cam kết của chúng tôi với xã hội", công ty tiết lộ:

Trong Chỉ số cam kết môi trường doanh nghiệp BiE (năm 2000), BT là công ty xếp hạng cao nhất trong số các công ty viễn thông, và được xếp hạng thứ tám trong toàn bộ 78 công ty thuộc nhóm FTSE 100 tham gia. Tổng điểm của chúng tôi là 96% so với mức trung bình của ngành là 47% và mức bình quân 68% của các doanh nghiệp FTSE 100.

Vào cuối năm 1999, Tổ chức Đăng ký Đảm bảo chất lượng Lloyds trao chứng chỉ ISO14001 cho hệ thống quản lý môi trường của BT, bao gồm tất cả cơ sở hoạt động tại Anh của chúng tôi.

Phòng Thương mại quốc tế ban hành Hiến chương phát triển bền vững của doanh nghiệp. Hiến chương này quy định mười sáu nguyên tắc về quản lý môi trường để kêu gọi các doanh nghiệp áp dụng và bày tỏ ủng hộ công khai với chúng. Tuy nhiên, đến nay Hiến chương không cung cấp một phương pháp định lượng phù hợp để các công ty báo cáo kết quả thực hiện mười sáu nguyên tắc này.

Tóm lại, nhiều công ty đã công bố thông tin định lượng về kết quả môi trường của họ. Hầu hết công ty có các dữ liệu đó để phục vụ yêu cầu báo cáo theo quy định nhà nước, và họ sắp xếp lại các dữ liệu báo cáo nhà nước thành các báo cáo bổ sung, thường được gọi là Báo Cáo Trách Nhiệm Công Dân hoặc Báo Cáo Bền Vững. Để những công cụ này kết nối với Thẻ điểm cân bằng, các nhà quản trị phải xác định những thước đo môi trường có liên quan và quan trọng với chiến lược để tạo ra giá trị dài hạn. Trong phần tiếp theo, chúng tôi thảo luận về cách các nhà quản trị suy nghĩ một cách chiến lược về kết quả hoạt động môi trường của họ.

Liên kết các Thước đo môi trường với Chiến lược

Tác giả Forest Reinhardt đã xác định năm cách công ty có thể thúc đẩy các năng lực về môi trường của họ để tạo ra giá trị cổ đông: [7]

1. Giảm chi phí
2. Khác biệt hóa sản phẩm
3. Quản lý đối thủ cạnh tranh
4. Tái xác định thị trường

5. Quản lý rủi ro

1. Giảm chi phí. Đối với một số công ty, hoạt động cải thiện môi trường có thể được nhìn nhận như một ví dụ hiếm hoi về "bữa trưa miễn phí", giống như trải nghiệm "Chất lượng là miễn phí" của những nhà quản trị đầu tiên áp dụng phương thức Quản lý chất lượng toàn diện. [8] Michael Porter thì tuyên truyền ý tưởng rằng các công ty có thể đồng thời vừa cắt giảm chi phí vừa cải thiện kết quả môi trường. [9] Trong khi chưa phải là một hiện tượng toàn cầu, các công ty như Xerox, với Chương trình Dẫn Đầu Về Môi Trường, phát hiện ra họ có thể tiết kiệm một số tiền đáng kể nhờ việc quản lý chất thải (vận chuyển chất thải ra bãi chôn lấp) và việc thu mua nguyên liệu thô nhờ quan tâm nhiều hơn đến tác động môi trường trong giai đoạn thiết kế sản phẩm và điều hành hiệu quả các chương trình thu hồi sản phẩm.

Các hệ thống quản lý chi phí theo hoạt động có thể đưa ra thông tin về tổng chi phí dòng đời bằng cách phân bổ chi phí chất thải và tiêu hủy đến từng quy trình và sản phẩm cụ thể. Một phân tích như thế cho thấy các quy trình và sản phẩm nào phát sinh chi phí môi trường cao, và những cơ hội cải tiến thiết kế và quy trình để hạ thấp tổng chi phí sản xuất và tái chế sản phẩm. Những biện pháp cắt giảm chi phí như vậy sẽ kéo theo việc giảm thấp chi phí môi trường của công ty.

2. Khác biệt hóa sản phẩm . Trong trường hợp thường gặp hơn, khi kết quả hoạt động môi trường được cải thiện không đi kèm với lợi ích giảm chi phí tương xứng, các công ty có thể cố gắng bù đắp chi phí môi trường cao hơn bằng cách khác biệt hóa sản phẩm. Một số khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn hoặc mua nhiều hơn từ các công ty được biết đến là có những sản phẩm và quy trình thân thiện với môi trường. Trong một số trường hợp, khách hàng cũng có những quan tâm của mình, vì họ có thể thu được lợi ích từ việc giảm chi phí khi sử dụng sản phẩm thân thiện với môi trường.

Reinhardt chỉ ra ba điều kiện cần thiết để khác biệt hóa sản phẩm về môi trường thành công:

1. Khách hàng sẵn sàng trả nhiều hơn cho một sản phẩm thân thiện với môi trường.
2. Công ty có thể quảng bá hiệu quả các lợi ích về môi trường (hoặc giảm chi phí) từ sản phẩm của họ.
3. Công ty có thể bảo vệ các lợi thế môi trường của mình trước đối thủ cạnh tranh.

Shell và BP đang tích cực cố gắng như một chiến lược khác biệt hóa trong ngành công nghiệp dầu khí, còn Patagonia, một nhà sản xuất quần áo cho các hoạt động giải trí, đã phát triển một cơ sở khách hàng trung thành thích mua sắm quần áo thể thao ngoài trời, vì công ty công bố thành công sự cam kết bảo tồn thiên nhiên của họ.

3. **Quản lý đối thủ cạnh tranh** . Các công ty hóa chất thông qua hiệp hội ngành của mình để phát triển các tiêu chuẩn tự nguyện về môi trường và an toàn cho tất cả các công ty trong ngành. Bằng cách này, họ có được các tiêu chuẩn vừa hiệu quả vừa khả thi về mặt hiệu quả chi phí, thay vì các chế tài và các quy định không hiệu quả về mặt chi phí chi phí do các cơ quan chính phủ đặt ra. Ngoài ra, do đạt được thỏa thuận với tất cả công ty lớn trong ngành về việc áp dụng các tiêu chuẩn tự nguyện, ngành giảm được chi phí chung trong việc giảm ô nhiễm, nhưng không tạo ra bất lợi cạnh tranh cho một công ty riêng lẻ nào. Và tất cả các công ty trong ngành đều tuân thủ theo các tiêu chuẩn mới.

Những công ty đã có các sản phẩm và quy trình tốt hơn quy định hiện thời của nhà nước (trong khi đối thủ của họ chỉ đang thực hiện theo đúng quy định) có thể áp dụng một biến thể khác của chiến lược này. Họ có thể vận động các cơ quan nhà nước thắt chặt các tiêu chuẩn môi trường theo mức hiện tại của công ty, làm cho các đối thủ cạnh tranh trở nên không tuân thủ đủ tiêu chuẩn quy định và phải nỗ lực và chịu tốn kém khắc phục để tuân thủ theo quy định mới.

4. Tái xác định thị trường . Một số công ty đã xác định lại mô hình kinh doanh của họ để hạ thấp chi phí, tăng mức độ sẵn sàng chi tiền của khách hàng, và giảm tác động môi trường. Các công ty sản xuất thiết bị điện tử đắt tiền, chẳng hạn như Xerox, HP, Canon, và IBM, ngày nay thường yêu cầu khách hàng hoàn trả thiết bị đã qua sử dụng của họ khi mua hoặc thuê thiết bị mới. Bằng cách này, khách hàng tránh được các chi phí – cả tiền mặt và chi phí môi trường – để tiêu hủy các thiết bị lỗi thời, còn nhà sản xuất có thể tháo rời và tái chế nhiều bộ phận từ các thiết bị đã qua sử dụng này để lắp ráp vào máy mới. Năm 1995, Xerox ước tính rằng thay đổi này đã hoàn thành được nhiều mục tiêu cùng lúc:

- Tiết kiệm hàng trăm triệu đô la mua nguyên liệu thô từ việc dùng các bộ phận tái chế từ máy móc đã qua sử dụng.
- Sử dụng ít hơn các nguồn tài nguyên thiên nhiên trong sản xuất.
- Giảm chi phí tiêu hủy sản phẩm cũ của khách hàng

5. Quản lý rủi ro môi trường . Ngoài lợi ích về doanh thu cao hơn và chi phí thấp hơn, các công ty có thể đẩy mạnh các chương trình quản lý rủi ro chung của họ bằng cách cải thiện quản lý rủi ro môi trường. Các tai nạn môi trường có thể dẫn đến tốn kém chi phí xử lý nặng nề, bị kiện tụng, bị người tiêu dùng tẩy chay, và

mất uy tín. Cũng giống như quản lý các rủi ro về ngoại hối, lãi suất, và giá bán hàng hóa, công ty cần phải xuất sắc trong công tác quản lý rủi ro do các tai nạn môi trường gây ra. Công ty có thể thực hiện các bước khác nhau để giảm bớt các nguy cơ tai nạn môi trường:

- Truyền đạt đến các cấp quản lý và nhân viên thông tin đầy đủ hơn về cách phòng tránh và giảm thiểu tai nạn môi trường.
- Giảm xác suất của các tai nạn môi trường thông qua các hoạt động phòng tránh cụ thể.
- Giảm tổng chi phí của một tai nạn môi trường thông qua việc phản ứng nhanh.
- Chuyển bớt một số rủi ro thông qua mua hợp đồng bảo hiểm .

Tóm lại, các công ty nên quan tâm đến kết quả hoạt động môi trường tương tự như bất kỳ quy trình quan trọng nào khác. Không công ty nào có thể đạt kết quả tốt nhất trong một loạt các chỉ số môi trường. Họ cần phải xác định cần thực hiện cải tiến môi trường ở đâu để có cơ hội lớn nhất nhằm giảm chi phí, khác biệt hóa sản phẩm, và giảm thiểu rủi ro. Một số biện pháp giám sát và báo cáo về môi trường chỉ đơn thuần là việc chẩn đoán các triệu chứng chứ không phải chiến lược. Nó đảm bảo sự tuân thủ các quy định pháp luật nơi công ty hoạt động và bán hàng, nhưng không tạo ra cơ sở cho sự khác biệt hóa. Các mục tiêu và thước đo môi trường được lựa chọn cho Thẻ điểm cân bằng của một công ty phải thể hiện những lĩnh vực mà sự xuất sắc về môi trường có thể tạo ra một sự điều phối qua việc đồng thời tăng giá trị cổ đông và giảm những điểm yếu về môi trường của công ty.

2. Kết quả Sức khỏe và An toàn

Không như sự đa dạng đáng kể của các thước đo môi trường, các công ty có xu hướng sử dụng các thước đo ít hơn nhưng chuẩn hơn về kết quả sức khỏe và an toàn của người lao động. Cũng như các thước đo môi trường, việc báo cáo về sức khỏe và an toàn chủ yếu được thực hiện theo quy định pháp luật. Tại Mỹ, những quy định như thế do Tổ chức quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp (Occupational Safety and Health Administration – OSHA) ban hành. Một thước đo tai nạn thường được sử dụng là số trường hợp được OSHA ghi trên 100 nhân viên. [10] Những ảnh hưởng của chấn thương và bệnh tật được tóm tắt bằng số ngày làm việc bị mất trên 100 nhân viên hoặc trên mỗi 200.000 giờ làm việc (xem Hình 6-8 về tình hình chấn thương và bệnh tật trong Báo cáo tiến bộ toàn cầu năm 2001 của công ty DuPont). Bảng số liệu bên dưới được thống kê hàng năm bởi Hewlett -Packard:

Khu vực:	**Tỷ lệ tai nạn (các trường hợp được OSHA ghi nhận trên 100 nhân viên)**			**Tỷ lệ các trường hợp nghỉ mất ngày làm việc (số trường hợp trên 100 nhân viên)**		
	1999	**2000**	**2001**	**1999**	**2000**	**2001**
Hoa Kỳ	2,53	1,71	1,54	0,47	0,25	0,24
EMEA	0,61	0,67	**	0,42	0,41	**
Châu Á Thái Bình Dương	0,36	0,37	0,1	0,23	0,14	0,06
Canada	1,36	1,41	2,19	0,16	0,41	0,51
Mỹ Latinh	0,26	0,11	0,23	0,17	0,09	0,16
*** Dữ liệu năm 2001 của EMEA chưa có.*						

Hình 6-8 Tổng số chấn thương và bệnh tật được ghi nhận tại công ty DuPont (trên mỗi 200.000 giờ làm việc)

Công ty Royal Dutch/Shell báo cáo kết quả sức khỏe và an toàn qua Báo cáo tần suất nhân viên nghỉ bệnh trên một triệu giờ làm việc, và Báo cáo tần suất tai nạn về tai nạn lao động và chấn thương trên một triệu giờ làm việc. Công ty DuPont còn đi xa hơn qua việc tính luôn cả tai nạn ngoài giờ làm việc của nhân viên trong báo cáo. Điều này thể hiện một điều là bất cứ chấn thương nào của nhân viên, cho dù có liên quan đến công việc hay không, cũng gây thiệt hại đáng kể cho cá nhân đó, gia đình họ và công ty. Công ty Bristol-Myers Squibb thì đo lường mức độ tiếp xúc của nhân viên với hóa chất độc hại.

Cũng như thước đo môi trường, một số công ty xây dựng định nghĩa về tai nạn liên quan đến an toàn lao động và theo dõi tần số của những tai nạn như vậy.

3. Các thông lệ tuyển dụng

Hầu hết các báo cáo định lượng về các thông lệ tuyển dụng liên quan đến việc tăng sự đa dạng của nhân viên. Các công ty đã xác nhận tính đa dạng của nhân sự góp phần cho thành công của họ. Ví dụ như tuyên bố của Siemens:

> *Đối với chúng tôi, sự đa dạng là một nguồn vô giá về tài năng, sáng tạo và kinh nghiệm. Nó bao gồm tất cả những khác biệt về văn hóa, tôn giáo, quốc tịch, chủng tộc, sắc tộc, giới tính, độ tuổi và nguồn gốc xã hội – tóm lại là tất cả mọi thứ làm cho mỗi cá nhân khác biệt và độc đáo.*
>
> *Sự đa dạng cải thiện khả năng cạnh tranh bằng cách mở rộng tiềm năng về ý tưởng và sáng tạo. Các nhóm đa dạng phân tích vấn đề từ các quan điểm khác nhau và có thể tìm được các giải pháp tốt hơn và hiệu quả hơn. Chúng tôi sẽ được hưởng lợi từ tiềm năng của sự đa dạng không chỉ trong bối cảnh toàn cầu, mà còn trong các nước, các khu vực và các đội nhóm. Sự đa dạng là một nhu cầu kinh doanh cấp thiết và cũng là một phần trách nhiệm xã hội của chúng tôi.*

Như một ví dụ cụ thể, ở Nam Phi, Siemens đặt ra mục tiêu 70% nhân viên tập sự mới phải đến từ các cộng đồng gặp khó khăn trước đây, và các nhân viên đó cần được tham gia nhiều hơn ở cấp quản lý. Mục tiêu ban đầu là 30% nhân viên như thế tham gia vị trí quản lý trung và cao cấp đã hoàn thành trước hạn mười tám tháng. Và mục tiêu đó được điều chỉnh lên 46% trong năm năm tiếp theo.

Sự đa dạng được định lượng bởi các công ty qua các bảng thống kê tỷ lệ phụ nữ và dân tộc thiểu số theo loại hình công việc: viên chức và cấp quản lý, chuyên gia, kỹ thuật viên, marketing và bán hàng, văn phòng và thư ký, thợ thủ công, nhân viên vận hành, lao động phổ thông, và lao động dịch vụ. Một công ty toàn cầu, chẳng hạn như Royal Dutch/Shell, báo cáo tỉ lệ những vị trí giám đốc quốc gia được nắm giữ bởi người từ nước đó.

Các tổ chức xếp hạng và so sánh tạo ra cơ hội để các công ty chứng minh kết quả vượt trội trong các chương trình đa dạng nhân sự của mình. Ví dụ như tổ chức Race for Opportunity (Chạy đua để giành cơ hội), một mạng lưới các tổ chức kinh doanh trên khắp nước Anh, tập trung vào sự đa dạng chủng tộc. Năm 2002, tổ chức này thực hiện một nghiên cứu so sánh qua 2,75 triệu người lao động tại Anh thuộc 99 tổ chức, bao gồm cả tổ chức tư nhân và nhà nước (trong đó có 18 doanh nghiệp thuộc nhóm FTSE 100). Công ty BT báo cáo mình được xếp số một trong các tổ chức khu vực tư nhân về việc thuê mướn các nhà quản lý da đen và châu Á. Tổ chức Opportunity Now, một đơn vị thuộc tổ chức Cộng đồng doanh nghiệp Anh, đánh giá kết quả

thực hiện của các công ty trong vấn bình đẳng giới. Năm 2001, công ty BT nhận được giải thưởng Tiêu chuẩn Vàng cho việc thực hiện bình đẳng giới.

Việc quyết định về các thước đo an toàn, sức khỏe, và thông lệ tuyển dụng để kết hợp vào Thẻ điểm cân bằng của một công ty cũng nên tuân theo nguyên lý được áp dụng với các thước đo môi trường. Tuân thủ theo các tiêu chuẩn báo cáo của nhà nước không đủ để làm cơ sở kết hợp những thước đo như vậy. Thẻ điểm cân bằng không phải là hệ thống đo lường và báo cáo duy nhất một công ty cần đến. Thẻ điểm cân bằng nên thể hiện những thước đo mà nếu được cải thiện, chúng sẽ thúc đẩy chiến lược của công ty, theo những cách rõ ràng, và cuối cùng sẽ làm tăng giá trị cổ đông. Các nhà quản trị phải xác định những thước đo về an toàn, sức khỏe, và tuyển dụng có thể củng cố những khía cạnh khác của chiến lược công ty thông qua giảm chi phí, tăng cường lợi nhuận và doanh thu, cũng như quản lý rủi ro.

4. Đầu tư vào cộng đồng

Nhiều công ty đóng góp rất nhiều tiền bạc cho các tổ chức phi lợi nhuận vì cộng đồng, và cho nhiều hoạt động tình nguyện do nhân viên công ty thực hiện trong cộng đồng. Hầu hết các tập đoàn lớn đã thành lập các quỹ để phân phối tiền tài trợ một cách có hệ thống đến các tổ chức vì cộng đồng phù hợp.

Ví dụ như Coca -Cola tuyên bố một trong bốn giá trị cốt lõi của họ là:

Cộng đồng

Chúng tôi sẽ đóng góp thời gian, chuyên môn và nguồn lực của của mình để giúp phát triển các cộng đồng bền vững qua việc cộng tác với các nhà lãnh đạo địa phương. Chúng tôi sẽ tìm cách cải thiện chất lượng cuộc sống thông qua các sáng kiến liên quan ở bất cứ địa phương nào chúng tôi kinh doanh.

Trong Báo cáo trách nhiệm công dân của mình, Coca -Cola tiết lộ:

Các cộng đồng mạnh nhất là những cộng đồng tập hợp được mọi người đoàn kết lại vì một mục tiêu chung. Chúng tôi trao quyền cho nhân viên trong việc hỗ trợ các mục tiêu cộng đồng thông qua các chương trình tình nguyện được thiết kế cùng với các đối tác cộng đồng. Chúng tôi tăng cường những nỗ lực cá nhân của họ bằng cách quyên góp cho các tổ chức từ thiện. Các nhà quản lý của Coca -Cola đóng vai trò lãnh đạo chủ chốt trong các tổ chức như United Way, Big Brothers and Big Sisters, Boys & Girls Clubs of America, Sepcial Olympics và các tổ chức phi lợi nhuận địa phương, quốc gia và quốc tế khác.

Một số công ty cung cấp thông tin định lượng cụ thể về khoản đầu tư của họ cho cộng đồng. Bristol-Myers Squibb lập ra quỹ "Bảo vệ tương lai – Secure the Future", một cam kết kéo dài 5 năm trị giá 115 triệu đôla Mỹ để tài trợ các quốc gia châu Phi gồm Nam Phi, Botswana, Namibia, Lesotho và Swaziland, Senegal, Côte d' Ivoire, Mali, và Burkina Faso, để tìm giải pháp bền vững cho việc quản lý HIV/AIDS ở phụ nữ và trẻ em. Đồng thời, chương trình này cũng nhằm giáo dục cộng đồng và hỗ trợ bệnh nhân. Quỹ từ thiện Squibb Bristol-Myers hỗ trợ rộng rãi các vấn đề liên quan đến sức khỏe phụ nữ, cơ sở hạ tầng y tế ở các nền kinh tế đang phát triển, và khoa học giáo dục và nghiên cứu.

Novartis thành lập một Quỹ Phát triển bền vững tài trợ cho các dự án trong các lĩnh vực y tế, phát triển xã hội, và viện trợ khẩn cấp nhằm cải thiện chất lượng cuộc sống cho người dân sống ở khu vực đói nghèo. Ngày Hợp Tác Cộng Đồng (Community Partnership Day) của công ty tạo điều kiện cho nhân viên trên toàn thế giới tham gia vào các hoạt động xã hội trong các cộng đồng nơi họ sống và làm việc.

IBM thì xác định giáo dục là ưu tiên hàng đầu trong những nỗ lực từ thiện của mình. Thông qua chương trình Tái Lập Giáo Dục (Reinventing Education) của mình, IBM làm việc với các đối tác là các trường học trên khắp thế giới để phát triển và thực hiện các giải pháp công nghệ tiên tiến được thiết kế để tăng cường sự giáo dục cho trẻ em có hoàn cảnh khó khăn. Tại mỗi khu vực, IBM đóng góp tiền, các nhà nghiên cứu, nhà tư vấn giáo dục, và công nghệ. Trong chương trình Học tập sớm cho trẻ thông minh KidSmart (KidSmart Early Learning) của mình, IBM tặng hàng chục ngàn máy tính Young Explorer đến các trường mầm non tại Mỹ và trên toàn thế giới để tạo điều kiện sử dụng máy tính cho hàng triệu trẻ em, hầu hết sống trong các gia đình có thu nhập thấp.

Vào tháng Tư năm 2000, Nokia đã thành lập chương trình Tạo một sự kết nối (Make a Connection), một sáng kiến toàn cầu với Quỹ Internationa l Youth để giúp thanh thiếu niên kết nối với bạn bè, gia đình và cộng đồng. Chương trình cải thiện cơ hội giáo dục của thanh thiếu niên và dạy chúng những kỹ năng sống thông qua đào tạo trực tiếp, cố vấn, các cơ hội tình nguyện, và bằng cách đào tạo người lớn (giáo viên, công nhân trẻ). Tại Mỹ, Nokia khởi xướng ClassLink, một dự án trang bị Công nghệ không dây cho hàng ngàn phòng học, cho phép học sinh, giáo viên, và phụ huynh kết nối hiệu quả hơn, và chương trình VisionOne, cung cấp hàng chục ngàn điện thoại không dây cho những người Mỹ bản xứ.

Đầu tư vào cộng đồng của doanh nghiệp: Mặt tối

Các mô tả trên đây chỉ là một phần nhỏ của những khoản đầu tư khổng lồ mà các công ty đầu tư vào cộng đồng tại nơi họ hoạt động kinh doanh và vào các nước nghèo trên thế giới. Mức độ làm từ thiện của công ty được giác ngộ thật đáng kể. Nhưng không may là cũng tồn tại một mặt tối trên bức tranh này. Các công ty báo cáo về hoạt động đầu tư vào cộng đồng chủ yếu chỉ mô tả yếu tố đầu vào họ cung cấp – tiền, con người, thiết bị, và chuyên môn. Chúng ta có thể tìm thấy báo cáo chi tiết về những khoản chi đầu vào này trong các báo cáo chi tiết hàng năm của các quỹ từ thiện thuộc doanh nghiệp. Tuy nhiên, các báo cáo này không hề đề cập đến bất cứ kết quả đo lường nào về thành tích đạt được của những hoạt động từ thiện đó.

Hãy xem xét các tiêu chuẩn báo cáo các công ty sử dụng về môi trường, sức khoẻ, và an toàn, sau đó so sánh với những tiêu chuẩn được sử dụng trong báo cáo về đầu tư cho cộng đồng. Những báo cáo về môi trường, sức khỏe, và an toàn của công ty được trình bày trong chương này cung cấp bằng chứng định lượng về hiệu quả của các khoản đầu tư. Các báo cáo đó bao gồm các số liệu chi tiết và xu hướng cắt giảm ô nhiễm trong nước, không khí và đất, mức độ tiết kiệm năng lượng và nguyên vật liệu trên mỗi đơn vị sản phẩm đầu ra, và mức độ giảm số ngày nhân viên nghỉ do tai nạn và bệnh tật. Với các chính sách tuyển dụng và thăng tiến, các công ty cung cấp số liệu chi tiết về số lượng nhân viên nữ và thuộc dân tộc thiểu số được đề bạt lên những vị trí cấp cao về kỹ thuật và quản lý.

Tuy nhiên, các báo cáo về đầu tư vào cộng đồng của công ty chỉ cho thấy có bao nhiêu tiền đã được chi tiêu, bao nhiêu nhân viên đã tham gia vào các hoạt động cộng đồng, và các chương trình nào đang được công ty tài trợ. Cho dù các báo cáo thường thể hiện hình ảnh của các tình nguyện viên là nhân viên công ty và những người nhận tài trợ đầy hạnh phúc và biết ơn, chúng ta hoàn toàn không thấy được tác động hệ thống nào của các khoản đầu tư rất lớn đó. Một thông cáo của Nokia, tốt hơn so với hầu hết trường hợp khác, ít nhất cũng nỗ lực đo lường kết quả đầu ra:

> *Toàn bộ chương trình Make a Connection đã tạo ra thay đổi hữu hình đáng kể trong cuộc sống của gần 20.000 thanh thiếu niên, đã đào tạo gần 400 người lớn cách tiếp cận với thanh thiếu niên, và gián tiếp tác động tích cực đến hơn 1.000.000 thanh niên và người lớn. Nokia cam kết tài trợ hơn 11 triệu USD cho chương trình này.*

Nhưng thông tin này vẫn chưa đủ đáp ứng mong đợi của ban điều hành công ty khi tìm hiểu về kết quả từ 11 triệu USD họ đã đầu tư. Sự khác biệt hữu hình nào đã được thực hiện trong kỹ năng, năng lực, động cơ, hoặc thành tựu của 20.000 thanh thiếu niên đã được tiếp cận chương trình? Khoản đầu tư của Nokia đã mang lại hiệu quả xã hội gì?

Các nhà quản trị luôn muốn có một sự giải thích chi tiết về các khoản đầu tư. Họ muốn thấy kết quả hữu hình từ việc chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển, quảng cáo, đào tạo nhân viên, và chất lượng. Tuy nhiên, cũng những nhà quản trị đó lại cho phép đầu óc phân tích của họ ngủ quên khi cam kết đầu tư tài chính, nhân sự, và thiết bị cho các chương trình cộng đồng. Thay vì trở thành một nguồn lực thay đổi tích cực, các nhà quản trị ngầm chấp nhận sự thiếu trách nhiệm và thiếu thông tin về hoạt động nói chung từ các tổ chức phi lợi nhuận và phi chính phủ.

Có lẽ hoạt động đầu tư cộng đồng của doanh nghiệp đang ở giai đoạn đầu của tiến trình thay đổi nên các nhà quản trị chưa đòi hỏi thông tin định lượng cụ thể về các chương trình đó. Nhưng điều đó không nên kéo dài. Các nhà quản trị nên mong đợi và yêu cầu thông tin về kết quả của bất kỳ chương trình nào họ đầu tư. Các kết quả không nhất thiết và cũng không nên thể hiện bằng USD, Euro, hay Yen. Nhưng chúng cần phải được xem xét theo các cải tiến có thể đo lường được về hoạt động giáo dục, cơ hội cho phụ nữ, sức khỏe, hoặc bất cứ kết quả nào được mong đợi từ chương trình vì cộng đồng đó. Cơ chế đầu tư xã hội dựa trên kết quả hoạt động vẫn tồn tại. Các tổ chức như Quỹ từ thiện New Profit, Inc., ở Cambridge, Massachusetts, yêu cầu các tổ chức xã hội mà họ đầu tư có mô hình báo cáo kết quả chi tiết, thực sự dựa trên Thẻ điểm cân bằng, để mô tả chiến lược thành công và cung cấp phản hồi về các kết quả đạt được. [11] Các công ty cần yêu cầu dữ liệu đầu ra và kết quả từ các nhà quản trị quỹ từ thiện và từ ban quản trị các chương trình vì cộng đồng họ tài trợ. Mục tiêu là đảm bảo chất lượng trong báo cáo về cả khoản đầu tư vào cộng đồng tương ứng với các chương trình về sức khỏe, môi trường, và an toàn.

Lợi thế cạnh tranh xuất phát từ việc đầu tư vào cộng đồng

Michael Porter và Mark Kramer có quan điểm thống nhất với chúng tôi về việc các công ty cần phải suy nghĩ một tính chiến lược hơn nữa về các hoạt động từ thiện của họ. [12] Họ lập luận rằng các công ty có thể sử dụng nỗ lực từ thiện của mình "để cải thiện bối cảnh *cạnh tranh* – chất lượng của môi trường kinh doanh" nơi họ hoạt động. Ví dụ, Cisco Systems đầu tư vào các chương trình giáo dục đào tạo chuyên viên quản trị mạng máy tính. Các chương trình này cung cấp kỹ năng để tạo một cơ hội việc làm hấp dẫn với học sinh tốt

nghiệp trung học và đồng thời mở rộng đối tượng người dùng sản phẩm của Cisco. Porter và Kramer xác định bốn yếu tố trong bối cảnh cạnh tranh mà công ty có thể tác động qua các hoạt động từ thiện:

1. *Các điều kiện về yếu tố đầu vào* : Sản lượng và vị thế cạnh tranh của một công ty có thể được tăng cường bằng cách tăng nguồn cung lao động được đào tạo, các viện khoa học và công nghệ chất lượng cao, cơ sở hạ tầng tốt (như đường sá và viễn thông tại các quốc gia đang phát triển, và các tổ chức nghệ thuật xuất sắc ở các khu vực và nước phát triển thu hút đội ngũ lao động tài năng và thích di chuyển), và các quy trình hành chính minh bạch, trung thực.
2. *Các điều kiện về nhu cầu* : Các công ty như Tập đoàn Digital Equipment và Apple Computer tài trợ sản phẩm của mình cho các trường đại học và trung học trong thập niên 1960 và 1970. Sau khi tốt nghiệp, các sinh viên trở thành chuyên gia máy tính nhờ những thiết bị được tài trợ sẽ tự động ưa thích mua sắm các thiết bị đó để sử dụng cho công ty của họ và cá nhân họ.
3. *Quy tắc cạnh tranh và ganh đua* : Các công ty cạnh tranh dựa trên các sản phẩm, quy trình, và dịch vụ cao cấp không mong muốn lợi thế của họ bị suy giảm do hành vi trộm cắp tài sản trí tuệ cũng như các hoạt động hối lộ và tham nhũng của đối thủ cạnh tranh kém khả năng. Mong muốn cao nhất của các công ty có hiệu suất cao là cạnh tranh trên một sân chơi cao cấp và bình đẳng. Họ có thể tài trợ cho các tổ chức cải thiện các quy định pháp luật trong nước mà họ sản xuất và bán hàng.
4. *Các ngành hỗ trợ và liên quan* : Trước đây Porter đã từng mô tả các lợi thế cạnh tranh trong các nhóm nhà cung cấp, nhà sản xuất và người tiêu dùng ở cùng khu vực địa lý. [13] Công ty có thể đầu tư vào các nhà cung cấp và cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho ngành mà nó cạnh tranh.

Porter và Kramer kết luận:

> *Hoạt động từ thiện doanh nghiệp càng được gắn kết chặt chẽ hơn với một chiến lược duy nhất của công ty – tăng cường kỹ năng, công nghệ, hoặc cơ sở hạ tầng mà công ty đặc biệt được tin cậy, nghĩa là, tăng nhu cầu trong một phân khúc đặc biệt mà công ty là người mạnh nhất – lợi ích công ty sẽ được hưởng càng lớn thông qua việc đẩy mạnh bối cảnh.* ***[14]***

Họ đồng tình với chúng tôi rằng các công ty phải "theo dõi và đánh giá các kết quả chặt chẽ. Việc giám sát thành tích có tính thiết yếu để liên tục cải thiện các chiến lược từ thiện và việc thực thi chiến lược đó." [15]

Các liên minh chiến lược của công ty

Nhiều công ty thực sự đã làm được nhiều hơn chứ không chỉ đơn thuần một giai đoạn "làm từ thiện nhưng không có kết quả" trong các khoản đầu tư cộng đồng để tham gia và cộng tác một cách chủ động trong các tổ chức cộng đồng mà họ tài trợ. Nghiên cứu của Jim Austin tại Harvard Business School chỉ ra phương thức tạo ra các lợi ích quan trọng từ sự cộng tác với các tổ chức phi lợi nhuận ở bốn khía cạnh: [16]

Làm phong phú chiến lược **:** Tạo cơ hội kinh doanh và quảng bá một hình ảnh tích cực và đáng tin cậy với khách hàng (đặc biệt quan trọng với các tổ chức dịch vụ bán lẻ), với nhà nước, và với nhà lập pháp.

Quản lý nguồn nhân lực **:** Thu hút và giữ chân nhân viên giỏi; tăng cường động lực và tinh thần của người lao động; phát triển các năng lực lãnh đạo.

Xây dựng văn hóa **:** Định hình và củng cố các giá trị cốt lõi có thể khuyến khích những hành vi cần từ của nhân viên.

Tạo ra cơ hội kinh doanh: Tăng cường danh tiếng của công ty, xây dựng thiện chí, mở rộng mạng lưới các mối quan hệ, tăng cường kênh tiếp cận những khách hàng chú yếu, và tạo ra một địa điểm để thử nghiệm những cải tiến của công ty.

Sự cộng tác giữa Timberland, nhà sản xuất giày và quần áo thời trang, và City Year, một tổ chức dịch vụ thanh niên đô thị, là một ví dụ tuyệt vời về quan hệ cộng tác chiến lược như vậy. Phải mất vài năm cho mối quan hệ này tiến triển từ giai đoạn từ thiện – cho tiền và quyên góp hiện vật (tặng giày Timberland cho các thành viên của City Year); đến giai đoạn giao dịch – các sự kiện chung, chẳng hạn như marketing sự kiện, tài trợ sự kiện, nhượng quyền, và các hợp đồng dịch vụ trả trước; sang giai đoạn hợp nhất – công ty và tổ chức cộng đồng này trở thành một liên doanh hợp nhất vốn là trọng tâm chiến lược của cả hai tổ chức. Việc tạo ra giá trị trở thành một quy trình chung, chứ không phải hai quy trình riêng biệt, một cho công ty và một cho tổ chức cộng đồng.

Georgia-Pacific và tổ chức Bảo tồn Thiên nhiên – The Nature Conservancy (TNC) là ví dụ về một mối quan hệ phát triển từ đối đầu thành hợp tác. TNC muốn bảo vệ đất, không cho khai thác, còn
Georgia-Pacific thì muốn sử dụng đất để thu hoạch cây xanh. Hai tổ chức tìm thấy điểm chung để cùng nhau quản lý các vùng đất ngập nước độc đáo và bảo tồn đa dạng sinh học trong khi cũng cho phép phát triển các hoạt động thương mại. Các mối quan hệ hợp nhất như thế bao gồm Starbucks và CARE; Bayer North America và Trung tâm Đào tạo Bidwell ở Pittsburgh; Reading is Fund và Visa; College Fund (tổ chức hỗ trợ giáo dục

dân tộc thiểu số lớn nhất nước Mỹ) và Merck; National Science Resource Center (nhằm cải thiện việc giảng dạy về khoa học trong trường tiểu học và trung học) và Hewlett-Packard; Time to Read và Time Warner .

Hợp tác thành công thường xảy ra khi đối tác cộng đồng bổ sung cho hoạt động kinh doanh cốt lõi hay chiến lược của công ty. Một nhà quản trị cấp cao của Bayer nhấn mạnh:

> *Bạn cần phải được đầu tư vào một điều gì đó thiết thực với công việc kinh doanh của bạn .... Bạn cần có khả năng cho và nhận. Chúng tôi là một công ty hoạt động về khoa học. Việc hỗ trợ giáo dục khoa học là một việc làm có ý nghĩa về kinh doanh đối với chúng tôi.... Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không có những quan hệ cộng đồng tốt đẹp để tham gia, mà vì chúng tôi có lý do cốt lõi để tham gia.* ***[17]***

Khi các công ty tham gia vào những quan hệ hợp tác chiến lược như vậy, họ có thể giúp định hình giá trị sẽ được tạo ra và các chỉ số để đánh giá hoạt động. Giá trị xã hội được tạo ra sẽ phát sinh từ sứ mệnh của các tổ chức cộng đồng phi lợi nhuận. Thách thức với công ty là việc đánh giá giá trị xã hội tăng thêm hay khác biệt tạo ra bởi sự hợp tác đó. Công ty cần đo lường mức độ tốt đẹp hơn của xã hội nhờ các khoản đầu tư của nó và sự cộng tác của nó với tổ chức cộng đồng.

Khi các công ty chuyển hoạt động đầu tư cộng đồng của họ từ giai đoạn từ thiện đến giai đoạn hợp nhất hoặc hợp tác, họ sẽ có thể áp dụng nhiều đòn bẩy hơn để đẩy mạnh dữ liệu hoạt động đo được từ các tổ chức cộng đồng mà họ đầu tư, giống như quỹ từ thiện của tổ chức New Profit, Inc. Ngay cả với những khoản đầu tư thụ động của họ ở giai đoạn từ thiện, các công ty có thể giới hạn chỉ tài trợ cho những tổ chức có thể ghi chép lại kết quả thành công của mình. Khi đó, các công ty có thể dùng các dữ liệu kết quả như vậy trong báo cáo của mình, thay vì chỉ đơn giản liệt kê tất cả các nguồn lực đóng góp cho tổ chức cộng đồng đó.

Với một mô hình dựa theo kết quả áp dụng cho các khoản đầu tư vào cộng đồng, các tổ chức cộng đồng và phi chính phủ có khả năng tạo ra kết quả tốt hơn sẽ thu hút các nguồn tài trợ nhiều hơn và ổn định hơn. Những tổ chức không thể tạo ra những cải thiện kết quả hoạt động có thể đo lường được sẽ được tài trợ ít hơn và cuối cùng tàn lụi đi. Động lực cạnh tranh theo kết quả như thế sẽ làm cho tổ chức thuộc "khu vực thứ ba" – phi lợi nhuận/phi chính phủ – hoạt động hiệu quả hơn, qua đó tạo ra lợi ích tổng hợp lớn hơn cho xã hội. Nhưng các công ty phải có vai trò dẫn dắt – thông qua các quỹ từ thiện và các khoản đóng góp tự nguyện của họ – trong việc đặt ra một tập hợp tiêu chuẩn yêu cầu sự đo lường về đầu ra và kết quả từ các khoản đầu tư cho cộng đồng của họ. Các báo cáo chi tiêu và liệt kê chương trình hỗ trợ đơn giản, kèm theo hình ảnh của người nhận hỗ trợ đầy biết ơn và hạnh phúc, sẽ không còn là tiêu chuẩn thích hợp cho các khoản đầu tư vào cộng đồng của các công ty. Cũng như việc công bố số tiền chi cho việc dọn dẹp môi trường, các hình ảnh về một tòa nhà không khói hoặc hình ảnh cá bơi trong một dòng sông sẽ không còn là một tiêu chuẩn phù hợp cho các báo cáo môi trường.

TÓM TẮT

Ngày nay, nhiều công ty nhận thức được rằng đạt được sự xuất sắc trong các hoạt động về môi trường, an toàn, sức khỏe, tuyển dụng, và cộng đồng là một phần của những chiến lược tạo giá trị dài hạn. Ở mức tối thiểu, việc đạt được các kết quả xã hội và tuân thủ luật pháp tốt là một mục tiêu dài hạn cho phép công ty duy trì hoạt động tại tất cả các cộng đồng nơi họ muốn sản xuất, tiếp thị, bán hàng và phân phối sản phẩm và dịch vụ của họ. Tuy nhiên, ngoài việc chỉ cần tuân thủ các quy định và mong đợi của địa phương, các công ty trội hơn về các quy trình điều tiết và xã hội chủ yếu có thể nâng cao danh tiếng của họ với khách hàng và nhà đầu tư, và cũng giúp thu hút và giữ chân các nhân viên giỏi và tự hào về vai trò của công ty mà họ làm việc trong công tác cải thiện môi trường, nơi làm việc, và cộng đồng.

Các công ty cần cố gắng xác định các mục tiêu quy trình điều tiết và xã hội nhằm có tác động lớn nhất để tăng cường thu hút và giữ chân nhân viên, tăng cường tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng, và kết quả tài chính. Trong các khoản đầu tư của họ vào các cộng đồng trên khắp thế giới, các công ty nên tìm kiếm cơ hội thúc đẩy năng lực và tăng cường các mục tiêu chiến lược của mình. Họ cần phải cẩn thận và nghiêm khắc trong việc đánh giá kết quả thu được từ các khoản đầu tư vào cộng đồng y như khi đánh giá hiệu quả đầu tư vào tài sản hữu hình và vô hình.

Sau chương này là một tình huống thực tế và bản đồ chiến lược của Amanco, một công ty Mỹ Latinh áp dụng Thẻ điểm cân bằng để mô tả và thực hiện chiến lược *ba điểm trọng yếu* để đồng thời tạo ra các giá trị về kinh tế, xã hội và môi trường.

TRƯỜNG HỢP THỰC TẾ

TÌNH HUỐNG AMANCO

Bối cảnh

Amanco là một công ty hàng đầu ở Mỹ Latinh về sản xuất và tiếp thị ống nhựa và phụ kiện vận chuyển chất lỏng, với giải pháp kỹ thuật cho các tòa nhà, cơ sở hạ tầng, thủy lợi, và môi trường. Sứ mệnh của Amanco là sản xuất và bán các giải pháp hoàn chỉnh, sáng tạo, đẳng cấp thế giới để vận chuyển và kiểm soát chất lỏng. Tầm nhìn của công ty là "được công nhận như một tập đoàn công nghiệp hàng đầu tại khu vực Mỹ Latinh, hoạt động trong khuôn khổ đạo đức, hiệu quả sinh thái, và trách nhiệm xã hội để ra giá trị kinh tế và cải thiện chất lượng cuộc sống của người dân trong khu vực và địa bàn."

Amanco thuộc tập đoàn Grupo Nueva, một tập đoàn tư nhân bao gồm nhiều đơn vị kinh doanh và được giám sát bởi một hội đồng quản trị. Amanco hiện diện trong tất cả các nước lớn ở châu Mỹ Latinh bao gồm Mexico, Central America, Panama, và vùng Andean và Mercosur.

Tình huống

Năm 2000, công ty bắt đầu áp dụng một Thẻ điểm bền vững như một hệ thống quản lý tổng hợp của mình, và báo cáo hoạt động dựa trên một sáng kiến báo cáo toàn cầu. Julio Moura, chủ tịch và giám đốc điều hành của GrupoNuevo, nói rằng: "Khách hàng muốn những sản phẩm có thể cải thiện xã hội nơi họ sinh sống, bảo vệ môi trường, và có thể hỗ trợ (hợp sức) cho người dân trong cộng đồng". Năm 2002, Amanco sửa đổi Thẻ điểm bền vững của mình để nó tương đương, ngang hàng hơn với phương thức Thẻ điểm cân bằng. Quá trình sửa đổi kết thúc vào đầu tháng 12/2002. Các cuộc họp chiến lược, với mục tiêu quản lý hiệu quả và kết quả của Thẻ điểm, đã được tổ chức từ ngày đó. Công ty cũng đang xem xét lại Thẻ điểm bền vững của các đơn vị hoạt động trong khu vực của nó.

Bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược của Amanco thể hiện các kết quả "ba điểm trọng yếu" và chiến lược mà công ty đang theo đuổi nhằm đạt được những kết quả đó (xem hình 6-9) .

Hình 6-9 Bản đồ Chiến lược Ba điểm trọng yếu của Amanco

Phần trên của bản đồ chiến lược thể hiện cam kết của công ty với kết quả ba điểm trọng yếu của Amanco:

1. Tạo ra giá trị kinh tế bền vững trong dài hạn
2. Tạo ra giá trị thông qua một hệ thống trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
3. Tạo ra giá trị thông qua quản lý môi trường

Khía cạnh tài chính có một mục tiêu về tăng trưởng lợi nhuận bền vững với các mục tiêu tăng doanh thu hàng năm 10% và lợi nhuận trên tài sản ròng đạt 24%. Amanco cũng muốn "hoạt động hiệu quả" và có một mục tiêu giảm vốn lưu động.

Khía cạnh khách hàng bao gồm ba mục tiêu. Mục tiêu quản lý thương hiệu mô tả bốn thuộc tính của thương hiệu Amanco – chính trực, đổi mới, giải pháp, và đáng tin cậy – giúp Amanco được xem như nhà cung ứng hệ thống đường ống số một ở khu vực Mỹ Latinh. Việc đổi mới và các sản phẩm lợi nhuận cao cho phép Amanco cung cấp giải pháp khác biệt cho khách hàng. Thước đo sự thỏa mãn của khách hàng liên quan đến việc giao hàng đúng thời gian, giao hàng chính xác và trực tiếp cho hơn 35.000 khách hàng của họ, thời gian chờ đợi, và tỷ lệ hài lòng chung của khách hàng.

Khía cạnh quy trình và công nghệ nhấn mạnh các quy trình sáng tạo ra sản phẩm hiệu quả để sản xuất ra các sản phẩm sáng tạo, thân thiện với môi trường, đáng tin cậy và bền bỉ. Quy trình phát triển sản phẩm bao gồm một giai đoạn sàng lọc để đánh giá ảnh hưởng tiềm năng của tất cả các sản phẩm mới về sức khỏe và môi trường. Họ sử dụng phương pháp quản lý từ khởi đầu đến kết thúc bao gồm tất cả các công đoạn thu mua nguyên vật liệu, quy trình và trang thiết bị sản xuất, sử dụng sản phẩm, đóng gói, và cuối cùng là tiêu hủy. Khía cạnh này cũng bao gồm các sáng kiến về quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và kinh doanh điện tử (e-business) để tạo ra một kiến thức sâu hơn về nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng. Một dự án CRM thí điểm ở Mexico tập trung vào việc cải thiện các quy trình logistic, dẫn đến việc đáp ứng các đơn đặt hàng chính xác hơn, theo những cam kết của công ty về thời gian và chất lượng giao hàng, cũng như giảm chi phí vận chuyển hàng hóa.

Sự nhấn mạnh đặc biệt của Amanco về trách nhiệm xã hội và hiệu quả sinh thái đã dẫn đến một khía cạnh thứ năm: môi trường và xã hội. Trong khía cạnh này, Amanco đo lường kết quả về sức khỏe và an toàn theo tần suất mất thời gian làm việc do chấn thương. Mục tiêu hoạt động môi trường của công ty, dựa trên khái niệm về hiệu quả sinh thái, là giảm nguyên liệu đầu vào và chất thải trên mỗi đơn vị sản phẩm và mỗi quy trình. Họ đo lường tiêu hao năng lượng, nước, sự lãng phí nguyên liệu, và phế liệu trên mỗi đơn vị sản phẩm. Ngoài việc góp phần giảm chi phí, Amanco tin rằng hiệu quả sinh thái của họ sẽ tăng giá trị cho sản phẩm; họ kỳ vọng sẽ thu hút nhiều khách hàng hơn nhờ các trách nhiệm môi trường và xã hội được gắn chặt với thương hiệu và logo của công ty. Mục tiêu tác động xã hội của công ty liên quan đến các dự án phát triển cộng đồng trên toàn châu Mỹ Latinh. Mỗi công ty trực thuộc tập đoàn phải thực hiện ít nhất một dự án phối hợp với một tổ chức phi chính phủ (NGO), tại một cộng đồng địa phương. Amanco muốn tạo thêm giá trị ở những khu vực mà doanh nghiệp khác chưa quan tâm hành động, đặc biệt trong các lĩnh vực liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình, chẳng hạn như nhà ở, nước và vệ sinh môi trường.

Khía cạnh nguồn nhân lực bao gồm các thước đo về sự hài lòng của nhân viên với môi trường làm việc, tỷ lệ nghỉ việc, kỹ năng và năng lực của nhân viên. Khía cạnh này cũng bao gồm các thước đo về một cơ cấu nhân sự hợp lý có cả thanh niên và trung niên, và luôn dành cơ hội việc làm cho lao động trẻ.

Giai thoại

Công ty có thể truyền đạt chiến lược theo một cách khách quan và rõ ràng hơn, giúp các nhà quản trị và nhân viên hiểu được các mục tiêu và sáng kiến chiến lược. Hiệu quả bền vững, với các kết quả "ba điểm trọng yếu" của công ty, đã được hiểu rõ hơn và được quản lý tốt hơn.

Amanco đã lên kế hoạch và thực hiện các cuộc họp hàng quý để quản lý và học tập từ chiến lược hiện hữu. Một ủy ban quản trị chiến lược được thành lập để điều phối các hoạt động đó, và một quy trình hoạch định chiến lược hàng năm sẽ đảm bảo cập nhật chiến lược khi cần thiết.Roberto Salas, Giám đốc điều hành của Amanco, nói rằng: "Thẻ điểm cân bằng, phiên bản mới, là một công cụ mạnh mẽ để gắn kết nhân viên của chúng tôi với chiến lược và kiểm soát, theo dõi các tiến bộ trong các mục tiêu chiến lược của chúng tôi."

––––––––––––––––––––––

Mathias Mangels và Carlos Graham của tổ chức Symnetics, đơn vị liên kết của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng tại châu Mỹ Latinh, đã giúp chuẩn bị tình huống nghiên cứu này. Chúng tôi xin cảm ơn ông Roberto Salas, Giám đốc điều hành của Amanco, đã chia sẻ những kinh nghiệm của công ty.

---

[1] . M. Epstein và B. Birchard, "Coi trọng những điều quan trọng: Chuyển trách nhiệm của tổ chức thành lợi thế cạnh tranh" ***(Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage)*** (Reading, MA: Perseus Books, 1999), đặc biệt phần "Những con số về trách nhiệm xã hội" ***(The Figures of Social Responsibility*** *)* trang 130–140, và "Một trách nhiệm xã hội" ***(*** *A Social Accounting),* trang 216–242.

[2] . Những chỉ trích (thiếu chính xác) như vậy đã thực sự xuất hiện, ví dụ như tuyên bố "Thẻ điểm cân bằng là công cụ quản lý tương đương như học thuyết về các bên có quyền lợi liên quan" trong bài viết của M. Jensen, :Tối đa hóa giá trị, học thuyết về các bên có quyền lợi liên quan và Chức năng mục tiêu của tổ

chức" ***(Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function,)*** Tạp chí Applied Corporate Finance (Fall 2001): 17.

[3] . "Cuộc sống đa dạng ở BellSouth" *(**Diversity Lives at BellSouth**),* Workforce (January 2002), trang18.

[4] . Novartis, "Cải tiến và trách nhiệm: Báo cáo Sức khỏe, An toàn và môi trường 2000" ***(Innovation and Accountability: Health, Safety and Environment Report 2000**).*

[5] . Coca-Cola, "Giữ lời hứa: Tinh thần công dân tại Coca-Cola" ***(Keeping our Promise: Citizenship at Coca-Cola)*** 27.

[6] . DuPont, Global Progress Report, <http://www.dupont.com/corp/social/SHE/usa/us3.html>.

[7] . Forest Reinhardt, "Quan tâm đến Trái đất: Áp dụng các nguyên tắc kinh doanh trong quản trị môi trường" ***(Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management**)* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), và "Bắc cầu qua khoảng cách: Làm thế nào thông tin cải tiến có thể giúp doanh nghiệp tích hợp giá trị cổ đông và chất lượng môi trường" ***(Bridging the Gap: How Improved Information Can Help Companies Integrate Shareholder Value and Environmental Quality**)* trong Đo lường kết quả hoạt động môi trường: Báo cáo toàn cầu 2001–2002 *(Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001-2002)* , bản chỉnh sửa, D. Esty và P. Cornelius (New York: Oxford University Press, 2002).

[8] . Xem Philip B. Crosby, Chất lượng miễn phí ***(Quality Is Free)*** (New York: McGraw Hill, 1979).

[9] . Michael E. Porter, "Chiến lược xanh châu Mỹ" ***(America's Green Strategy**)* Scientific American (April 1991): 168; và Michael E. Porter và C. van der Linde, "Xanh và cạnh tranh: Kết thúc sự bế tắc" ***(Green and Competitive: Ending the Stalemate**)* Harvard Business Review (Tháng 9-10/1995).

[10] . Quy định 1904.7 của OSHA nêu rõ: " *Yêu cầu **cơ bản*** . Bạn phải xem một chấn thương hoặc bệnh tật theo các tiêu chuẩn theo dõi chung, và do đó phải được ghi chép lại, nếu có hậu quả theo bất kỳ hình thức sau: chết, nghỉ một vài ngày làm việc, hạn chế làm việc hay phải chuyển sang công việc mới, điều trị y tế, hay bất tỉnh. Bạn cũng phải xem xét một tai nạn theo tiêu chuẩn theo dõi chung nếu nó có liên quan đến một chấn thương hay bệnh tật quan trọng được một bác sĩ hay một chuyên gia y tế khác chẩn đoán, thậm chí khi nó không gây ra chết, nghỉ một vài ngày làm việc, hạn chế làm việc hay phải chuyển sang công việc mới, điều trị y tế, hay bất tỉnh."

[11] . **Xem Robert S. Kaplan,** "Công ty New Profit: quản trị doanh nghiệp phi lợi nhuận" **(New Profit, Inc.: Governing the*Nonprofit Enterprise*** *),* Trường hợp **9-100-052 (Boston: Harvard Business School, 2000).**

[12] . Michael E. Porter và Mark R. Kramer, "Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp từ thiện" ***(The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy**)* Harvard Business Review (Tháng 12/2002): trang 57–78.

[13] . Michael E. Porter, Lợi thế cạnh tranh quốc gia ***(The Competitive Advantage of Nations)*** (New York: Free Press, 1990).

[14] . **Porter** và **Kramer,** "Lợi thế cạnh tranh của các tổ chức từ thiện" ***(The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy)*** , trang **63.**

[15] . Sách đã dẫn, trang 68.

[16] . James E. Austin, Thách thức hợp tác: Làm thế nào các tổ chức phi lợi nhuận và các doanh nghiệp thành công thông qua các liên minh chiến lược" ***(The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances**)* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

[17] . Sách đã dẫn, 67.

PHẦN BA

CÁC TÀI SẢN VÔ HÌNH

Chương VII

GẮN KẾT TÀI SẢN VÔ HÌNH
VỚI CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Trong chương 1 chúng ta đã thảo luận về việc tài sản vô hình quyết định sự hình thành các giá trị bền vững như thế nào. Theo từ điển, "vô hình" được định nghĩa là "không thể nhận ra hoặc xác định được". Điều này cho thấy việc quản lý tài sản vô hình của một tổ chức là vô cùng khó khăn. Làm sao chúng ta có thể quản lý được cái mà chúng ta không thể xác định được?

Yếu tố học tập và phát triển trong Thẻ điểm cân bằng đã khắc họa vai trò của việc gắn kết tài sản vô hình vào chiến lược của một tổ chức (hình 7-1). Yếu tố này bao gồm những mục tiêu và thước đo về ba thành phần của tài sản vô hình cần thiết để thực hiện bất kỳ chiến lược nào:

1. Nguồn vốn con người
2. Nguồn vốn thông tin
3. Nguồn vốn tổ chức

Các mục tiêu trong ba khía cạnh trên phải gắn kết với các mục tiêu của các quy trình nội bộ và hòa nhập, hợp nhất với nhau. Tài sản vô hình nên được xây dựng dựa trên các năng lực tạo ra bởi các tài sản hữu hình lẫn tài sản vô hình khác thay vì những nguồn lực độc lập không có sự kết hợp giữa hai loại tài sản.

1. SỰ GẮN KẾT
Tài sản vô hình phải được gắn kết với Chiến lược để tạo ra giá trị

Tài sản vô hình chỉ tạo nên giá trị khi được đặt trong bối cảnh của Chiến lược, vì tổ chức dùng chúng để thực hiện chiến lược đó. Ví dụ, giả định có một tổ chức muốn đầu tư vào việc đào tạo nhân viên. Giả định tiếp theo là họ có hai lựa chọn, một là chương trình đào tạo Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và hai là chương trình Quản lý quan hệ Khách hàng (CRM). Chương trình nào sẽ mang lại giá trị cao nhất? Rõ ràng rằng câu trả lời sẽ tùy thuộc vào chiến lược của mỗi tổ chức. Một công ty theo đuổi chiến lược tối thiểu hóa chi phí, chẳng hạn như Dell hay McDonald's, sẽ có nhu cầu thường xuyên cải thiện quy trình hoạt động để đạt được hiệu quả cao hơn từ chương trình TQM. Tuy nhiên một công ty như Goldman Sachs hay IBM Consulting vốn đi theo chiến lược cung cấp giải pháp toàn diện cho khách hàng sẽ hưởng lợi tốt nhất từ chương trình huấn luyện CRM. Việc đầu tư tương tự vào công tác huấn luyện sẽ tạo ra hiệu quả đặc biệt cao khi nó được gắn kết với chiến lược của tổ chức. *Sự gắn kết chiến lược* là yếu tố hàng đầu trong việc tạo ra giá trị từ tài sản vô hình.

Hình 7-1: Các tài sản vô hình phải được đồng nhất với chiến

2. SỰ HỢP NHẤT

Vai trò chiến lược của các tài sản vô hình không thể được xem xét một cách riêng rẽ. Để nâng cao hiệu quả của tất cả tài sản vô hình trong một tổ chức, cần có một chương trình hợp nhất.

Khi phân chia hoạt động theo từng nhóm chức năng, ví dụ như nhân sự hay IT, một tổ chức thường tạo ra được sự chuyên môn hóa. Nhân viên trong từng bộ phận chức năng riêng biệt sẽ quan sát, tham khảo và học hỏi những mô hình nghiệp vụ trong bộ phận đó và lấy chúng làm tiêu chuẩn làm việc. Sự chuyên môn hóa như vậy rõ ràng rất có lợi để tạo ra sự xuất sắc về chất lượng hoạt động thực sự trong mỗi bộ phận. Tuy nhiên trong thực tế, các bộ phận khác nhau nỗ lực tìm kiếm sự xuất sắc độc lập với nhau. Mỗi phòng ban cạnh tranh lẫn nhau để giành các nguồn lực khan hiếm trong tổ chức. Phòng này muốn tăng cường công tác đào tạo nhân viên trong khi phòng kia muốn triển khai các ứng dụng kỹ thuật. Các giải pháp được thực hiện riêng lẻ thường mang đến kết quả đáng thất vọng.

Đầu tư vào lĩnh vực IT sẽ không mang lại giá trị trừ khi nó được bổ sung bằng các chương trình đào tạo của nhân sự và các chương trình khích lệ khác. Chương trình đào tạo của HR lại cũng ít có giá trị nếu không được thực hiện cùng các công cụ công nghệ hiện đại. Nếu tổ chức muốn hiện thực hóa một cách đầy đủ các lợi ích tiềm năng thì phải kết hợp đầu tư nhân sự và đầu tư vào lĩnh vực IT.

Sự gắn kết và sự kết hợp tạo ra nền tảng khái quát để phát triển mục tiêu về nguồn vốn con người, nguồn vốn thông tin và nguồn vốn tổ chức trong yếu tố học tập và phát triển. Tuy nhiên chỉ có vài tổ chức khai thác được lợi thế cạnh tranh tiềm năng nhờ việc gắn kết và kết hợp các tài sản vô hình. Chúng tôi đã thực hiện hai cuộc khảo sát về các nhà quản trị nhân sự và IT để hiểu rõ hơn phương pháp gắn kết chiến lược của họ (xem hình 7-2). Chỉ một phần ba các tổ chức cho thể hiện được sự gắn kết chặt chẽ giữa các ưu tiên cho HR và IT với chiến lược doanh nghiệp. Tại sao lại có sự rời rạc, thiếu gắn kết này? Các quy trình quản lý căn bản được thiết kế để tạo ra sự gắn kết đã không được sử dụng đúng ý đồ. Chỉ một vài tổ chức nhân sự và IT kết hợp việc lập kế hoạch với chiến lược, bổ nhiệm các giám đốc quan hệ khách hàng, hoặc liên kết ngân sách với chiến lược.

Các nhà quản lý phản đối sự cần thiết phải gắn kết và kết hợp tài sản vô hình của họ. Tuy vậy, cho đến nay họ vẫn còn thiếu phương pháp để tiến hành việc gắn kết và phối hợp đó. Trong phần này, chúng tôi dựa vào các mục tiêu quy trình nội bộ được đề cập ở Phần II để mô tả phương thức mà Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng giúp cho các tổ chức đạt được những mục tiêu sau:

- Mô tả các tài sản vô hình
- Gắn kết và kết hợp các tài sản vô hình với chiến lược
- Đo lường các tài sản vô hình và sự gắn kết của chúng

Hình 7-2: Tổng hợp thực trạng đồng nhất giữa các nhóm quản lý về IT và HR

Khảo sát cho thấy	Khảo sát về IT*	Khảo sát về HR**
Về sự gắn kết HR/IT với chiến lược		
1 Sự gắn kết các tiêu chí ưu tiên của từng phòng ban với chiến lược của doanh nghiệp	34%	33%
2 Được xem như một "cộng tác viên chiến lược"	28%	34%
Về kỹ thuật gắn kết		
3 Quy trình kế hoạch tổng hợp được dùng để xác định ưu tiên chiến lược cho HR/IT	32%	23%
4 Các giám đốc quan hệ khách hàng được bổ nhiệm cho từng đơn vị kinh doanh	33%	43%
5 Gắn kết các ưu tiên của từng phòng ban theo ngân sách	29%	17%

* Được thực hiện bởi Hội Thẻ điểm cân bằng và Tạp chí CIO Insight, năm 2002 (634 người tham dự)

** Được thực hiện bởi Hội Thẻ điểm cân bằng và Hội Quản trị nhân sự (1266 người tham dự)

MÔ TẢ TÀI SẢN VÔ HÌNH

Tài sản vô hình được mô tả là "những kiến thức tồn tại trong tổ chức để tạo ra những lợi thế khác biệt" [1] hoặc "khả năng của nhân viên công ty trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng" [2] . Tài sản vô hình bao gồm nhiều loại tài sản đa dạng ví dụ như quyền sáng chế, bản quyền, kiến thức của nguồn nhân lực, tinh thần lãnh đạo, hệ thống thông tin và quy trình làm việc. Chúng tôi đã xem xét yếu tố học tập và phát triển của vài trăm Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng. Sáu mục tiêu sau thường xuất hiện:

Nguồn vốn con người:

1. *Những kỹ năng chiến lược* : sự sẵn có của tài năng, kỹ năng, bí quyết để thực hiện những hoạt động theo yêu cầu của chiến lược (khoảng 80% Thẻ điểm bao gồm mục tiêu này.)

Nguồn vốn thông tin

2. *Nguồn thông tin chiến lược* : sự sẵn có của các hệ thống thông tin và các ứng dụng và cơ sở hạ tầng kiến thức cần thiết để phục vụ chiến lược (có trong 80% các bảng điểm)

Nguồn vốn tổ chức:

3. *Văn hóa* : nhận thức và khả năng nội bộ hóa tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị chung cần thiết để thực hiện chiến lược (có trong 90% các bảng điểm).
4. *Tinh thần lãnh đạo* : sự sẵn có các nhà lãnh đạo giỏi ở mọi cấp độ để đưa tổ chức đi đúng chiến lược (có trong 90% các bảng điểm).
5. *Sự gắn kết* : gắn kết các mục tiêu và các chế độ khen thưởng với chiến lược ở mọi cấp độ của tổ chức (có trong 70% các bảng điểm)
6. *Tinh thần tập thể* : sự chia sẻ các tài sản kiến thức và nhân lực với tiềm năng chiến lược (có trong 60% các bảng điểm)

Những mục tiêu trên mô tả những tài sản vô hình quan trọng và cung cấp một mẫu hình hiệu quả để gắn kết và kết hợp chúng vào trong chiến lược của tổ chức.

Hãy lấy mục tiêu học tập và phát triển trong bản đồ chiến lược của Datex Ohmeda (xem hình 7-3) làm ví dụ. Bộ phận lớn nhất của Tập đoàn Instrumentarium là Datex-Ohmeda đóng ở Helsinki, Phần Lan và hoạt động sản xuất ở Phần Lan, Thụy Điển và Hoa Kỳ. Công ty chế tạo ra nhiều loại máy móc được sử dụng trong việc chăm sóc sức khỏe đặc biệt từ những năm 1900. Công ty có lịch sử là một công ty với " *những cái đầu tiên của thế giới- world firsts* ", khởi đầu bằng việc phát triển máy gây tê bốn đầu bằng hơi đầu tiên trên thế giới vào năm 1924 với sự cộng tác của bệnh viện Mayo. Công ty cũng chế tạo ra máy trợ phổi đầu tiên. Ngày nay, sản phẩm của Datex-Ohmeda bao gồm cả màn hình theo dõi bệnh nhân, hệ thống gây tê được nối mạng, các thiết bị chăm sóc sức khỏe chuyên sâu, thiết bị gây tê, máy trợ phổi, hệ thống phân phối thuốc, máy đo mạch và các thiết bị phụ trợ khác.

Datex-Ohmeda đã rất thành công khi được thừa hưởng và ứng dụng khả năng sáng tạo sản phẩm đó, tuy nhiên trong những năm gần đây, công ty phải đối mặt sự cạnh tranh khốc liệt từ những công ty khác như

Philips, Siemens và Drager. Vì vậy Datex-Ohmeda cần phải đem đến cho khách hàng những giá trị khác. Công ty nhận ra rằng cần phải xác định việc phát triển và duy trì mối quan hệ khách hàng bền vững là bí quyết để thành công trong tương lai. Đây vốn là việc mà công ty đã thực hiện tốt lâu nay.

Sự gắn kết trong tổ chức luôn là vấn đề nan giải trong một doanh nghiệp toàn cầu, và nó cũng là một thách thức cho Datex-Ohmeda bởi vì hầu hết các nhà máy và các đơn vị kinh doanh của nó đều được thành lập thông qua sáp nhập. Và mỗi thành viên đã hình thành sẵn cách hoạt động của riêng nó. Theo truyền thống, Datex-Ohmeda hoạt động thông qua một tập hợp các đơn vị kinh doanh và các kênh bán hàng tương đối độc lập. Mục tiêu hoạt động của các đơn vị này thường đối nghịch và mâu thuẫn lẫn nhau. Mùa hè năm 2001, các nhà quản lý Datex-Ohmeda ra quyết định cuối cùng về chiến lược của công ty, sử dụng Bản đồ chiến lược để hình thành nên các ý tưởng. Quá trình lập kế hoạch cho thấy sự đúng đắn khi công ty chuyển từ chiến lược dựa vào sự đổi mới sang chiến lược chú trọng các mối quan hệ khách hàng. Các tập hợp giá trị đem lại cho khách hàng mới của Datex-Ohmeda là cung cấp các giải pháp thích hợp cho khách hàng dựa trên sự hiểu biết chính xác, đầy đủ và kỹ càng các nhu cầu của họ. Điều này cũng có nghĩa là tập trung vào việc hỗ trợ khách hàng thường trực và làm cho việc giao dịch được dễ dàng thông qua các quy trình lấy khách hàng làm trọng tâm. Bản đồ chiến lược của họ mô tả các định hướng mới.

Hình 7-3 Bản đồ chiến lược của Datex-Ohmeda

Yếu tố tài chính trong hình 7-3 cho thấy hai mục tiêu tăng trưởng doanh thu: phát triển khách hàng mới (F2) và mở rộng quan hệ với khách hàng hiện tại (F3). Datex-Ohmeda muốn đạt mục tiêu F3 bằng cách cung cấp "các giải pháp thiết kế theo nhóm" (C1) dựa trên độ rộng của các dòng sản phẩm. Mục tiêu cho hai quy trình nội bộ mô tả phương thức hình thành và thực hiện các tập hợp giá trị đó: một mục tiêu quản lý khách hàng (P9) xác định quy trình làm việc nhóm trong Datex-Ohmeda cũng như với các đối tác phân phối; mục tiêu P4 xác định sự đổi mới cần có để "phát triển và quản lý các giải pháp nền tảng suốt vòng đời của chúng". Hai mục tiêu quy trình nội bộ này sẽ lại tạo ra nhu cầu về năng lực và văn hóa tổ chức để phát triển nguồn vốn con người và nguồn vốn thông tin mới. Đồng thời, chúng cũngtạo ra nhu cầu về tinh thần tập thể và liên kết mạnh mẽ trong toàn bộ các đơn vị kinh doanh và vượt qua biên giới các quốc gia.

Những mục tiêu học tập và phát triển của Datex-Ohmeda, dưới tiêu đề "Học tập và cải tiến liên tục" gắn kết các tài sản vô hình với những ưu tiên chiến lược. Mục tiêu L1, L2 và L3 mô tả nguồn vốn tổ chức cần thiết để triển khai thực hiện chiến lược mới. Mục tiêu L1 xác định đòi hỏi về sự nhất quán trong những quy trình ra quyết định cần thiết cho một chiến lược sản phẩm cơ bản. Mục tiêu L2 xác định việc cần thiết phải có tinh thần tập thể để hình thành chiến lược giải pháp nhóm. Mục tiêu L3 lại chú trọng vào quy trình gắn kết với chiến lược ở mức độ cá nhân. Bản đồ chiến lược xác định những nhu cầu về nguồn vốn con người ("đúng kỹ năng, đúng nơi, đúng thời điểm") của chiến lược mới trong mục tiêu L4. Chi tiết về những đòi hỏi này sẽ được mô tả trong những kế hoạch nhân lực ở mức độ thấp hơn. Mục tiêu L5 và L6 tập trung vào những yêu cầu về nguồn vốn thông tin, đặc biệt nhấn mạnh vào việc chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

Do vậy, bằng việc sử dụng Bản đồ chiến lược, những đơn vị quản lý các tài sản vô hình quan trọng nhất của tổ chức bắt đầu phải gắn kết chặt chẽ với chiến lược của tổ chức. Bản đồ chiến lược cung cấp mô hình chung cho việc gắn kết nguồn vốn con người, thông tin và tổ chức với chiến lược, với các chi tiết cụ thể và đầy đủ để làm cho chiến lược có ý nghĩa, dễ đo lường và có thể triển khai được.

GẮN KẾT VÀ KẾT NỐI TÀI SẢN VÔ HÌNH

Trong quyển *The Strategy-Focus Organization (Tổ Chức Tập Trung Vào Chiến Lược)* , chúng tôi trình bày tình huống một ngân hàng toàn cầu cố gắng thực hiện một chiến lược mới [3] . Chiến lược khác biệt hóa của ngân hàng nhắm đến việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ tài chính đổi mới và tinh tế cho khách hàng toàn cầu (những tập đoàn) để họ có thể tiếp cận dễ dàng và suôn sẻ từ bất kỳ đâu trên thế giới. Chiến lược đã thất bại khi kỹ thuật công nghệ thông tin phức tạp để thực hiện chiến lược này không được triển khai đúng lúc hoặc đúng cách. Tuy nhiên, khi được hỏi về kết quả hoạt động của bộ phận dịch vụ thông tin (IS-information service), Tổng giám đốc ngân hàng cho rằng bộ phận này hoạt động rất tốt, theo kết quả của Thẻ điểm cân bằng. Tuy nhiên, bộ phận công nghệ thông tin lại xây dựng Thẻ điểm cân bằng qua tham khảo và lấy tiêu chuẩn từ các đơn vị công nghệ thông tin mà họ đánh giá là tốt nhất thế giới. Họ sử dụng các thước đo được sử dụng bởi các tập đoàn dịch vụ thông tin có "hiệu quả hoạt động cao". Theo các thước đo này, bộ phận công nghệ thông tin của ngân hàng có "đẳng cấp thế giới", ngang với các tập đoàn hàng đầu. Tuy hoạt động tốt so với các thước đo được xác định từ bên ngoài nói trên, bộ phận này thất bại thảm hại trong việc thực hiện các dịch vụ mang tính sống còn với chiến lược mới của ngân hàng. Vì thiếu sự gắn kết nên chiến lược của bộ phận và cả ngân hàng đã không thể thực hiện được và cuối cùng thất bại. Trường hợp của ngân hàng này là một bài học kinh điển về hậu quả của việc không gắn kết giữa chiến lược và Thẻ điểm của một đơn vị chức năng với các mục tiêu của cả doanh nghiệp.

Bản đồ chiến lược (xem hình 7-1) tạo ra sự gắn kết và kết hợp bằng cách cung cấp một điểm liên kết chung cho chiến lược doanh nghiệp. Khía cạnh nội bộ của bản đồ xác định một vài quy trình chủ chốt để tạo ra kết quả mong đợi cho khách hàng và cổ đông. Tài sản vô hình phải được gắn kết với các quy trình nội bộ tạo ra giá trị này. Chúng tôi sử dụng ba kỹ thuật gắn kết để tạo ra cầu nối giữa Bản đồ chiến lược và tài sản vô hình.

- *Nhóm công việc chiến lược:* đối với mỗi quy trình chiến lược, một hoặc hai nhóm công việc sẽ có tác động lớn nhất đến chiến lược đó. Bằng cách nhận dạng những nhóm công việc này, xác định các năng lực cần có và đảm bảo sự phát triển của chúng, chúng ta có thể nâng cao các kết quả của chiến lược.
- *Danh mục các khoản đầu tư công nghệ thông tin chiến lược:* để thực hiện từng quy trình chiến lược, cần có những hệ thống IT và cơ sở hạ tầng cụ thể. Những hệ thống này thể hiện một danh mục các khoản đầu tư kỹ thuật cần ưu tiên về mặt tài chính và những nguồn lực khác.
- *Lịch trình thay đổi tổ chức:* chiến lược đòi hỏi những thay đổi trong các giá trị văn hóa, cả bên trong (ví dụ: tinh thần tập thể) lẫn bên ngoài (ví dụ: lấy khách hàng làm trọng tâm). Một lịch trình thay đổi văn hóa, bắt nguồn từ chiến lược, giúp định hình sự phát triển của môi trường và văn hóa mới.

Các công ty, qua việc phát triển, gắn kết và kết hợp nguồn vốn con người, thông tin và tổ chức với một vài quy trình chiến lược chủ chốt, tạo ra những thành quả lớn nhất từ tài sản vô hình của nó.

Hình 7-4 Kết nối Các tài sản vô hình với chiến lược tại Consumer Bank

Lấy ví dụ của Consumer Bank (xem hình 7-4). Bản đồ chiến lược của nó định nghĩa bảy chủ đề chiến lược, một trong số đó gọi là "Bán chéo các dòng sản phẩm". Giám đốc nhân sự Consumer Bank chịu trách nhiệm về quy trình phát triển *nguồn vốn con người* cần thiết để hỗ trợ chiến lược. Các nhà quản lý nguồn nhân lực và các nhà quản lý của các đơn vị kinh doanh, tại một hội thảo về kế hoạch, đã xác định "nhân viên tư vấn tài chính" là công việc quan trọng nhất đối với quy trình này. Hơn nữa hội thảo còn chỉ ra bốn năng lực cơ bản với công việc này – đó là kỹ năng bán các giải pháp, quản lý quan hệ khách hàng, kiến thức về dòng sản phẩm và chứng chỉ chuyên môn.

Tương tự, Giám đốc công nghệ thông tin của Consumer Bank xác định các mục tiêu cụ thể cho *nguồn vốn thông tin* (mạng lưới, dữ liệu và kiến thức) để hỗ trợ chiến lược. Những nhà quản lý ở các đơn vị kinh doanh và phòng Công nghệ thông tin xác định bốn ưu tiên hàng đầu về công nghệ – một mô hình tự lên kế hoạch tài chính, một hệ thống tính lợi nhuận từ khách hàng, một hồ sơ tổng hợp về khách hàng và trang web để khách hàng truy nhập thông tin.

Cuối cùng, Ban điều hành của Consumer Bank thiết lập ba ưu tiên hàng đầu cho *nguồn vốn tổ chức* : văn hóa cộng tác với khách hàng, gắn kết các mục tiêu cá nhân của nhân viên với chiến lược, và tăng cường tinh thần tập thể để khuyến khích việc chia sẻ những thông lệ tốt nhất.

Bằng cách sử dụng Bản đồ chiến lược như điểm liên kết chung của mình, Giám đốc nhân sự và Giám đốc công nghệ thông tin tại Consumer Bank tập trung khoanh vùng vào một số ít các quy trình (bảy quy trình) có tính quyết định với thành công của chiến lược. Mỗi quy trình tạo thành một *chủ đề chiến lược* . Giờ đây họ có thể xác định nhóm các công việc chiến lược và hệ thống thông tin tập trung có thể thúc đẩy hiệu quả hoạt động của các quy trình thiết yếu. Sự tập trung này trở thành sự liên kết giữa trách nhiệm của các bộ phận và chiến lược của cả doanh nghiệp. Sự tập trung rõ ràng cùng với sự gắn kết với chiến lược đơn giản hóa công việc của họ. Bây giờ, họ đã có thể tập trung hết sức vào một vài vấn đề quan trọng thay vì hoạt động dàn trải và lan man với nhiều vấn đề tổng hợp dồn dập xảy ra mỗi ngày.

Bảy *chủ đề chiến lược* tạo nền tảng và mô tả cách thực hiện chiến lược. Nếu từng chủ đề được triển khai, ngân hàng sẽ tạo ra giá trị bền vững cho nhà đầu tư. Một cơ sở khách hàng mới được tạo ra, sản phẩm mới ra đời, một giao diện cung cấp giải pháp được thiết lập, việc cải tiến chất lượng được hoàn thiện, và một lực lượng lao động đa dạng được phát triển để phản ánh giá trị của cộng đồng. Bảy chủ đề chiến lược xuyên suốt trong tổ chức và tạo ra một lối tiếp cận thống nhất đến chiến lược. Các trách nhiệm và vai trò với chiến lược được tổ chức xung quanh các chủ đề chiến lược này, chứ không phải xung quanh các mục tiêu của các chức năng hay các phòng ban truyền thống.

Hình 7-5: Kế hoạch hành động cho một chủ đề chiến lược tại Consumer Bank

Hình 7-5 mô tả kế hoạch cho chủ đề "bán chéo" (cross-selling) sản phẩm. Để bán chéo thành công đòi hỏi một mức độ tin tưởng của khách hàng đối với dịch vụ tư vấn tài chính của ngân hàng. Nếu lòng tin của khách hàng tăng cao, ngân hàng chiếm được tỷ lệ sử dụng dịch vụ nhiều hơn từ khách hàng. Điều này giúp tạo ra mức tăng doanh thu lớn hơn và mở rộng thành phần doanh thu. Quy trình bán chéo phụ thuộc vào các giá trị vô hình của ngân hàng – kỹ năng chiến lược, thông tin, và sự gắn kết. Với mỗi mục tiêu trong các mục tiêu có mối liên hệ chặt chẽ với nhau này, kế hoạch bán chéo sẽ xác định cách đo lường, mục tiêu, biện pháp cần có để đạt được mục tiêu, và khoản đầu tư cần có để thực hiện biện pháp đó.

Kế hoạch này có tất cả các thông tin cần thiết để tiến hành chủ đề chiến lược. Quan trọng nhất, nó xác định sự kết hợp giữa các tài sản vô hình cần thiết để hỗ trợ chiến lược và tạo ra giá trị. Nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, và các chương trình động viên trong tổ chức được gắn kết với chiến lược, và sự hợp nhất cần thiết giữa chúng được các định rõ. Số liệu kinh tế về những khoản đầu tư chiến lược này có thể được trình bày không theo phương pháp truyền thống.

Cách tiếp cận thông thường được dựa trên một cơ sở độc lập, riêng lẻ: "Hãy cho thấy lợi ích của việc đầu tư (ROI) của ứng dụng IT mới" hoặc "Hãy trình bày khả năng hoàn vốn của chương trình huấn luyện nhân sự". Kế hoạch chương trình chiến lược trong hình 7-5 cho thấy cách thức tất cả các chương trình IT và nhân sự kết hợp để tạo ra một sự bù đắp tài chính chung từ chiến lược– cụ thể ở đây là doanh thu tăng 25%. Sự tăng trưởng doanh thu như vậy cần có các sáng kiến về nguồn vốn con người, nguồn vốn thông tin và nguồn vốn tổ chức chiến lược. Và mỗi sáng kiến này đều đòi hỏi phải đầu tư bằng con người và tiền mặt. Nhưng mỗi khoản đầu tư hay sáng kiến cũng chỉ là một thành phần trong một công thức lớn hơn. Từng thành phần đều cần thiết, nhưng chưa đủ. Hiệu quả kinh tế được xác định bằng cách đánh giá kết quả mang lại từ toàn bộ danh mục đầu tư vào tài sản vô hình để tạo ra ROI từ việc tăng cường quy trình bán chéo.

ĐO LƯỜNG CÁC TÀI SẢN VÔ HÌNH

Thoạt đầu, có vẻ khó đo lường các loại tài sản được xác định có tính vô hình – như khả năng và sự gắn kết của nhân viên, công nghệ thông tin, văn hóa và môi trường doanh nghiệp – tuy nhiên có một số nguyên tắc đo lường khá rõ ràng. Tài sản vô hình không nên được đo lường qua chi phí tiền bạc để tạo nên chúng. Cũng không nên xác định giá trị của chúng dựa vào các đánh giá riêng lẻ về năng lực và giá trị của các tài sản công nghệ thông tin (IT) và nhân sự (HR). Giá trị của tài sản vô hình được xác định từ khả năng gắn kết với các ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp, chứ không phải bằng chi phí để hình thành chúng, cũng không phải giá trị riêng rẽ của chúng. . Nếu tài sản vô hình gắn kết chặt chẽ với chiến lược, chúng càng có giá trị cao với tổ chức. Điều ngược lại cũng đúng; những tài sản vô hình không gắn kết với chiến lược sẽ không tạo ra nhiều giá trị, thậm chí nếu công ty có tiêu tốn một lượng tiền lớn vào chúng.

Hình 7-6: Phương pháp đo lường tài sản vô hình

Để đo lường tài sản vô hình, có lẽ chúng ta có thể tham khảo nguyên tắc đo lường tài sản hữu hình và tài sản tài chính trong bản cân đối kế toán của công ty. Các kế toán viên sắp xếp khoản mục tài sản nằm ở cột tài sản của bản cân đối kế toán theo loại hình, như tiền mặt, khoản phải thu, hàng tồn kho, bất động sản, nhà xưởng, và máy móc thiết bị, và các khoản đầu tư dài hạn. Tài sản được sắp xếp theo thứ tự tùy vào mức độ *thanh khoản* của chúng, tức là khả năng chuyển hóa thành tiền mặt của tài sản (xem hình 7-6). Các khoản phải thu dễ chuyển thành tiền mặt hơn hàng tồn kho. Cả khoản phải thu và hàng tồn kho đều được xếp vào tài sản ngắn hạn vì chúng thường có thể được chuyển thành tiền mặt trong vòng 12 tháng. Tài sản dài hạn, như tên gọi của chúng, cần thời gian lâu hơn để quy đổi vốn đầu tư ban đầu vào chúng thành tiền mặt. Ví dụ như bất động sản, nhà xưởng và máy móc (property, plant and equipment – PP&E) có khả năng chế biến nguyên liệu thô thành thành phẩm nhập kho, sau đó được bán đi, trở thành khoản phải thu và cuối cùng là thành tiền mặt. Nhưng phải thực hiện rất nhiều chu kỳ sản xuất như thế mới có thể thu hồi khoản vốn đầu tư ban đầu vào PP&E.

Mô hình Bản đồ chiến lược giúp các nguồn vốn con người, thông tin và tổ chức được thể hiện như các tài sản cuối cùng có thể chuyển đổi thành tiền mặt, tài sản có tính thanh khoản cao nhất, nhờ tăng doanh số bán hàng và giảm chi phí. Chúng tôi giới thiệu khái niệm *Sự sẵn sàng chiến lược (stragetic readiness)* để mô tả khả năng hỗ trợ chiến lược doanh nghiệp của tài sản vô hình. Sự sẵn sàng chiến lược tương tự như tính thanh khoản – mức độ sẵn sàng càng cao thì tài sản vô hình càng nhanh chóng đóng góp vào việc tạo ra tiền mặt.

Sự sẵn sàng chiến lược được chuyển đổi thành giá trị hữu hình chỉ khi các quy trình nội bộ tạo ra mức tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cao hơn. Một tổ chức không thể gán giá trị tài chính cho một nhân tố vô hình như "lực lượng lao động có năng lực và được khích lệ" bởi vì giá trị hữu hình chỉ có thể phát sinh trong bối cảnh của chiến lược. Dưới yếu tố tài chính của Bản đồ chiến lược, có thể khẳng định việc thực thi thành công chiến lược sẽ tạo ra một mức tăng trưởng doanh thu và giá trị cổ đông nhất định. Lực lượng lao động đạt đến mức độ sẵn sàng chiến lược cần thiết là một trong những nhân tố tạo điều kiện để đạt được sự tăng trưởng doanh thu hoặc tạo ra giá trị cổ đông, nhưng chỉ là một chứ không phải là tất cả nhân tố cần thiết. Thế nên, sự sẵn sàng của tài sản vô hình nguồn nhân lực điều kiện cần nhưng chưa phải điều kiện đủ để thực thi chiến lược thành công.

Ví dụ, trong hình 7-4, Consumer Bank xác định bốn năng lực cụ thể cho các chuyên viên tư vấn tài chính của mình để hỗ trợ quy trình nội bộ chiến lược "Bán chéo dòng sản phẩm" là:

Bán giải pháp
Quản lý mối quan hệ
Kiến thức về dòng sản phẩm
Được cấp chứng chỉ chuyên viên tư vấn tài chính

Consumer Bank cần đo lường mức độ sẵn sàng của đội ngũ nhân viên tư vấn tài chính hiện tại cho quy trình nội bộ này. Giả sử cần có 100 nhân viên tư vấn tài chính để triển khai chiến lược này. Sau khi dùng các chương trình tuyển dụng có mục tiêu, huấn luyện và phát triển, Consumer Bank dùng các bài kiểm tra ngặt nghèo để chọn ra 40 nhân viên tư vấn tài chính đạt năng lực thích hợp để triển khai mục tiêu bán chéo (xem hình 7-7). Vì cần phải có đủ 100 nhân viên mới có thể triển khai chiến lược, sự sẵn sàng về nguồn nhân lực của ngân hàng cho phần chiến lược này chỉ là 40%.

Hình 7-7: Đo lường sự sẵn sàng của nguồn vốn nhân lực

Việc đo lường tài sản vô hình có thể sử dụng mô hình xếp lớp, tương tự như trong bản cân đối kế toán cho tài sản hữu hình và tài chính. Ở bên trên cùng, bản cân đối kế toán (cấp 1), mô tả các nhóm tài sản khác nhau, xếp hạng theo tính thanh khoản, ví dụ như tiền mặt, khoản phải thu, hàng tồn kho, bất động sản, nhà xưởng và máy móc. Cấp kế tiếp (cấp 2) thể hiện danh mục tài sản trong một nhóm cụ thể. Ví dụ như, khoản phải thu bao gồm nhiều khoản mục con như:

- Hiện tại (ít hơn 30 ngày)
- Quá hạn (30 đến 60 ngày)
- Quá hạn (60 đến 90 ngày)
- Quá hạn (hơn 90 ngày)

Tương tự, tài khoản hàng tồn kho có thể được chia thành các khoản mục con về nguyên vật liệu, sản phẩm dở dang và thành phẩm. Tài sản trong mỗi khoản mục con có mức độ rủi ro khác nhau. Cuối cùng, cấp thứ 3 mô tả các tài sản cụ thể (ví dụ như John Smith nợ 5.290 đô la và quá hạn từ 30 đến 60 ngày; công ty tồn kho một lượng thép trị giá 6. 000 đô la).

Áp dụng mô hình bản cân đối kế toán này cho tài sản vô hình, cấp 1 cung cấp thông tin tổng hợp về ba nhóm: Nguồn vốn con người, nguồn vốn thông tin và nguồn vốn tổ chức. Cấp 2 mô tả thông tin về cách mỗi tài sản vô hình liên quan đến quy trình nội bộ mục tiêu của nó, và cấp 3 mô tả tính chất của từng tài sản vô hình.

Hình 7-8: Sự sẵn sàng của nguồn nhân lực: phân loại theo danh mục

Những ý tưởng này được minh họa trong hình 7-8, trong đó tài khoản cấp 2 thể hiện tài sản nguồn nhân sự tại Consumer Bank. Qua đó cung cấp một cái nhìn tổng quát về mức độ sẵn sàng của nguồn nhân sự tại Consumer Bank trong việc thực hiện chiến lược phức tạp mới của ngân hàng. Ngân hàng xác định các nhóm công việc cụ thể có thể thúc đẩy việc cải thiện từng quy trình chiến lược nội bộ. Ví dụ như chuyên viên tư vấn tài chính là loại công việc quan trọng nhất trong quy trình bán chéo, trong khi nhân viên trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại (call-center) là công việc quan trọng nhất với quy trình phản hồi khách hàng nhanh chóng. Trong mỗi nhóm công việc thuộc bảy nhóm chiến lược, Consumer Bank cần bảo đảm có đủ số lượng nhân viên có kỹ năng phù hợp để hỗ trợ quy trình nội bộ tổng hợp. Như ta có thể thấy trong hình 7-8, ngân hàng đang có điều kiện tốt cho hai quy trình quản lý vận hành (100% và 90% sẵn sàng), nhưng bị thiếu hụt năng lực nhân sự cho hai quy trình quản lý khách hàng (chỉ 40% và 50% sẵn sàng) và một quy trình đổi mới (20% sẵn sàng). Tài khoản tổng hợp cấp 1 đo lường mức độ sẵn sàng trung bình theo trọng số của cả bảy nhóm công việc chiến lược về nguồn nhân lực đạt 65% (trong vùng báo động đỏ).Tài khoản cấp 3 thể hiện khả năng của các cá nhân cụ thể – khả năng, trình độ thực hiện vai trò chiến lược của họ. Năng lực cá nhân, so với yêu cầu của từng hạng mục, là nền tảng để đo lường nguồn vốn con người của tổ chức. Năng lực cá nhân được tổng hợp qua tài khoản cấp 2 và cấp 1 để tạo thành một bức tranh toàn cục về sự sẵn sàng chiến lược của tất cả các tài sản nguồn nhân lực của tổ chức.

Hình 7-9: Báo cáo sẵn sàng chiến lược

Việc đánh giá tương tự có thể áp dụng với ba cấp độ của nguồn vốn thông tin và nguồn vốn tổ chức trong doanh nghiệp. Hình 7-9 đưa ra một mẫu Báo Cáo Sẵn Sàng Chiến Lược (Strategic Readiness Report). Đó là hình ảnh bao quát về năng lực của từng loại tài sản vô hình trong việc thực hiện vai trò chiến lược của mình. Cũng như một tổ chức quân sự thường xuyên kiểm tra, đánh giá sự sẵn sàng của sức mạnh quân lực, trang

thiết bị, súng ống, đạn dược, năng lực tình báo, hậu cần so với yêu cầu sẵn sàng tác chiến, các tổ chức phải đánh giá tình trạng của sáu nguồn tài sản vô hình trong hình 7-9 để làm chỉ số về mức sẵn sàng chiến lược. Trong hình này, thiếu hụt trầm trọng của tổ chức là sự sẵn sàng của hệ thống công nghệ thông tin để hỗ trợ chiến lược. Việc giáo dục và động viên lực lượng lao động để định hướng văn hóa theo những hướng mới cũng rất chậm trễ. Cả hai vấn đề này đều là những rào cản khi thực thi chiến lược.

TÓM TẮT

Báo Cáo Sẵn Sàng Chiến Lược tổng hợp các yếu tố cần thiết cho phương pháp quản lý tài sản vô hình của chúng ta:

- Xác định tài sản
- Gắn kết nó vào chiến lược
- Đo lường mức độ sẵn sàng

Trong các chương còn lại của phần này, chúng ta sẽ mô tả các phương pháp để xác định và đo lường mức độ sẵn sàng của ba loại tài sản vô hình – Nguồn vốn con người, nguồn vốn thông tin, và nguồn vốn tổ chức. Bài tập tình huống dưới đây mô tả tình huống của Crown Castle. Trong bài tập tình huống này, công ty này phải thay đổi văn hóa từ một tập hợp những cá nhân đơn lẻ thành một công ty hợp nhất, phát huy được năng lực của các tài sản đa dạng để tạo thành sức mạnh tổng hợp.

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

CROWN CASTLE INTERNATIONAL, INC

Bối cảnh

Crown Castle International là nhà cung cấp cơ sở hạ tầng cho hệ thống truyền thông không dây và truyền hình hàng đầu thế giới. Công ty cho thuê các tòa nhà cao tầng, chỗ đặt ăng-ten và cung cấp dịch vụ truyền dẫn phát sóng cùng các dịch vụ liên quan cho các nhà cung cấp dịch vụ không dây và truyền hình nổi tiếng trong danh sách "Who's Who – Ai là Ai". Công ty cung cấp dịch vụ truyền tải tín hiệu truyền hình toàn diện cho British Telecom, Verizon, Cingular, Vodaphone, T Mobile (Deutsche Telekom) và đài BBC. Crown Castle phục vụ hơn hai phần ba thị trường Mỹ và hơn 90% dân số của hai nước Anh và Úc. Tổng doanh thu năm 2002 là 901,5 triệu đô la Mỹ.

Tình huống

Công ty phát triển song hành với sự bùng nổ của công nghệ không dây kỹ thuật số vào giữa những năm 1990; từ 127 tháp thu phát sóng và 700 nhân viên năm 1995, hiện nay công ty phát triển lên hơn 15.000 tháp với 2.000 nhân viên. Khi Crown Castle phát hành cổ phiếu ra công chúng năm 1998, chiến lược của nó rất đơn giản: "giành đất" mạnh mẽ. Bằng cách chiếm giữ những tòa tháp có vị trí chiến lược để cho thuê lại và cung cấp các dịch vụ thuê ngoài, công ty giúp khách hàng viễn thông của mình nhanh chóng thâm nhập thị trường. Khi doanh thu đã đủ bù chi phí cố định, nó trở thành dòng tiền mặt ròng. Trước đây công thức này đã rất thành công, nhưng khi thị trường vốn thắt chặt và mức lợi nhuận mong đợi 75% không được thực thi, ban điều hành công ty nhận ra chiến lược tăng trưởng thông qua thâu tóm thị phần đã không còn phát huy tác dụng.

Chiến lược

Tháng 6 năm 2001, Crown Castle chuyển sang một chiến lược mới – vận hành xuất sắc – cùng với sáng kiến Thẻ điểm cân bằng. Hiện nay công ty tìm cách tối đa hóa lợi nhuận trên tài sản hiện có, đạt hiệu suất lớn hơn, và đạt được tính kinh tế theo quy mô bằng cách cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng như bảo trì thiết bị. John Kerry, được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành vào tháng 8 năm 2001, đã dẫn dắt công ty qua giai đoạn chuyển đổi. Ông ý thức đầy đủ rằng trong ngành đầy biến động như ngành viễn thông, Crown Castle cần phải điều chỉnh chiến lược và Thẻ điểm của mình theo từng thời kỳ. Năm 2002, công ty phân cấp cấu trúc quản lý theo kiểu phi tập trung để nhân viên hiểu biết hơn và có nhiều dữ liệu chi tiết hơn về các tài sản cốt lõi của công ty, là các tháp truyền dẫn. Việc tăng cường hiểu biết đó chính là chìa khóa thành công trong vận hành xuất sắc trên cả ba châu lục nó hoạt động.

Bản đồ chiến lược

Mặc dù chiến lược vận hành xuất sắc đã được trình bày trong Bản đồ chiến lược đầu tiên của Crown Castle, bản đồ này vẫn thể hiện chiến lược thâu tóm trước đó. Đầu năm 2003, công ty đã điều chỉnh bản đồ, với thông tin thu thập được từ các nhân viên cấp địa phương, nhằm phản ánh tốt hơn chiến lược vận hành xuất sắc và một phương pháp phân cấp mới. Nhóm chiến lược đã làm rõ các mục tiêu trong yếu tố nội bộ, xóa bỏ cái bản đồ thể hiện mơ hồ về công ty và tái định hình các mối quan hệ nhân quả. Kết quả là một bản đồ

chiến lược rõ ràng, cụ thể và chi tiết định hướng cho lực lượng lao động rộng lớn của Crown Castle trong việc thực thi chiến lược (hình 7-10).

Hình 7-10: Bản đồ chiến lược của Crown Castle

Yếu tố tài chính

Crown Castle có thể tăng trưởng doanh thu qua hai mục tiêu tập trung vào việc nâng cao thu nhập từ các tài sản hiện hữu: *tăng doanh thu xoay vòng* -thu nhập hàng năm từ việc cho thuê và *tăng lợi nhuận lắp đặt*- một nguồn doanh thu cao của công ty. Về mặt hiệu suất, công ty đẩy mạnh mục tiêu tận dụng hiệu suất sử dụng tài sản để *giảm khoản phải thu, doanh thu chưa được thanh toán, và sản phẩm dở dang.*

Yếu tố khách hàng

Crown Castle có hai loại khách hàng: nhà mạng không dây và đài truyền hình. Với dự báo là sẽ không có phân khúc khách hàng mới nào và cũng như không có đối thủ cạnh tranh mới gia nhập thị trường, công ty xác định quan hệ cộng tác là tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng của mình. Robert Paladino, phó chủ tịch công ty nhận xét "Nếu khách hàng phải phát triển thêm 1.000 địa điểm trong năm, họ muốn đảm bảo rằng có một đối tác kinh doanh với cơ sở vật chất và năng lực nhanh chóng tiếp cận thị trường phù hợp". Các nghiên cứu về khách hàng cho thấy *tốc độ tiếp cận thị trường* có thể thay thế một mục tiêu trước đây là *chất lượng tốt để có thể hợp tác* . *Chất lượng* , một mục tiêu mới khác, không chỉ liên quan đến một khái niệm chung mà còn là sự tuân thủ các quy định nhà nước (ví dụ như số phút đúng giờ trong tổng số thời gian phát sóng). Với BBC, khách hàng chủ chốt của công ty, mục tiêu đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trở thành *đáp ứng các yêu cầu về hợp đồng nhượng quyền khu vực* .

Yếu tố vận hành (quy trình nội bộ)

"Bằng cách hiểu tài sản rõ hơn và cải thiện quy trình tốt hơn, chúng ta có thể phục vụ khách hàng của mình tốt hơn." Đó là lời giải thích của Paladino về điểm mấu chốt của chiến lược vận hành xuất sắc của công ty và lý do cho chủ đề hỗ trợ yếu tố này, quan hệ cộng tác với khách hàng. *Tăng cường hiểu biết về tài sản* là nền tảng cho chiến lược mới. Công ty có thể phục vụ khách hàng tốt hơn và tối đa hóa công suất của các tháp truyền hình bằng cách có dữ liệu tốt hơn về các tháp này, chẳng hạn như các vị trí trống, đặc tính kỹ thuật và mức độ sử dụng của khách hàng. Nhiều mục tiêu trong yếu tố này đã được điều chỉnh từ những lời tuyên bố ở tầm cao (chẳng hạn như *thiết lập/cải thiện những năng lực chủ chốt và quy trình hỗ trợ để tối đa hóa hiệu suất*) thành những mục tiêu dễ hành động hơn, ví dụ như *xử lý NOTAMS [những tín hiệu sự cố] kịp thời* . Paladio lưu ý rằng "những quy trình đặc trưngvà chọn lọc mà chúng ta phải đo lường giờ đây đều được thể hiện trong Bản đồ chiến lược." Đặc trưng nổi bật này giúp chuẩn hóa các quy trình vận hành trong toàn công ty, làm cho Bản đồ chiến lược hữu dụng hơn với các nhà quản lý khu vực. Tương tự như vậy, *làm khách hàng ngạc nhiên qua từng giao dịch* được xác định rõ ràng hơn thành *tăng cường ứng dụng trong các chu kỳ thời gian thuê* . Mục tiêu mới cụ thể hơn và nhắm đến mối quan tâm cụ thể của khách hàng. Mục tiêu mới hỗ trợ *giảm tỷ lệ vận hành âm của các tháp truyền hình* (các tháp truyền hình hiệu quả kém) cũng như *tăng kênh* (số lượng các ứng dụng mới cho khách thuê tiềm năng).

Yếu tố học tập và phát triển

Trong chủ đề phỏng theo mục "100 công ty tốt nhất để làm việc" của tạp chí Fortune, Crown Castle cố gắng tạo ra một môi trường làm việc tối ưu cho nhân viên. Phần đáng chú ý nhất trong các mục tiêu học tập và phát triển là mục tiêu trọng tâm *cải thiện khả năng quản lý tri thức toàn cầu* . Đầu năm 2003, Crown Castle đã có một bước tiến dài qua việc áp dụng một hệ thống quản lý tri thức như một thư viện các thông lệ tốt nhất và các tiêu chuẩn thực hiện cho các quy trình quan trọng. Nó lưu trữ các quy trình, chẳng hạn như quy trình giám sát tại chỗ, ở mức độ nghiệp vụ qua các đoạn phim ngắn và tài liệu bằng văn bản. Hệ thống quản lý tri thức là kết quả trực tiếp của Thẻ điểm cân bằng của công ty. Paladino khẳng định "Chúng tôi chuyển từ việc lấy dữ liệu, sang hiểu được thông tin, và sau đó là sang việc tiếp nhận các tri thức mà chúng tôi có thể áp dụng được." Hỗ trợ cho toàn bộ yếu tố học tập và phát triển là mục tiêu *dịch vụ và hệ thống thông tin* ; thay vì chỉ chú trọng vào hệ thống thương mại điện tử tối tân nhất, công ty hiện tại quan tâm không kém đến các khía cạnh dịch vụ và giải pháp của các công nghệ mới.

Kết quả

Paladino ghi nhận Thẻ điểm cân bằng và Bản đồ chiến lược của Crown Castle đã giúp công ty phát triển mạnh trong một môi trường kinh doanh khắc nghiệt đến nỗi hai trong số bốn đối thủ cạnh tranh của nó đã phải tuyên bố phá sản. Thực chất, lối quản lý chặt chẽ chi phí và vốn – sự cần thiết của chiến lược hiệu suất – đẩy dòng tiền mặt từ âm sang dương, làm tăng lượng tiền mặt hàng trăm triệu đô la. Những kết quả tài chính này cũng cho phép Crown Castle tự tin thực hiện nhiều biện pháp quan trọng như: thực hiện quy định của chính phủ Anh về việc chuyển đổi đường truyền tivi sang kỹ thuật số; và thành lập Freeview, một liên doanh cung cấp truyền hình kỹ thuật số miễn phí với 30 kênh mới trên khắp nước Anh. Crown Castle là một thành viên của Bảng vàng danh dự tại Hiệp Hội Thẻ điểm cân bằng.

––––––––––––––––––––––––

*Tình huống này do Janice Koch của Hiệp Hội Thẻ điểm cân bằng và Robert Paladino của Crown Castle chuẩn bị. Chúng tôi gởi lời cảm ơn đến John Kelly đã chia sẻ kinh nghiệm của Crown*Castle.

---

[1] . Thomas A. Stewart, "Sức mạnh của trí tuệ" *(Brainpower)* , *Fortune* , 3 tháng 6/ 1991, trang 44.

[2] . Thomas A. Stewart, *Nguồn vốn trí tuệ: Tài sản mới của tổ chức (Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations)* (New York: 1988), 67

[3] . Robert S. Kaplan và David P. Norton, *Tổ chức tập trung vào chiến lược: Làm cách nào các tổ chức sử dụng Balanced Scorecard thịnh vượng được trong môi trường kinh doanh mới (The strategy-Focused Organiztion: How balanced Scorecard Comapanies Thrive in the New Business Environment)* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 163, 165.

Chương VIII

SỰ SẴN SÀNG CỦA NGUỒN NHÂN LỰC

Trong chương này, chúng tôi mô tả cách các tổ chức phát triển thước đo để đo lường sự sẵn sàng của nguồn vốn nhân lực (human capital – HC) (xem hình 8-1). Thước đo này thể hiện sự sẵn sàng về kỹ năng của nhân viên, về tài năng và bí quyết thực hiện các quy trình nội bộ quan trọng với thành công của chiến lược. Chúng tôi giới thiệu một phương pháp giúp các tổ chức xác định những yêu cầu về nguồn vốn nhân lực để thực thi chiến lược, ước tính mức độ chênh lệch giữa các yêu cầu về nguồn nhân lực và mức độ sẵn sàng của nhân viên hiện tại, và xây dựng chương trình để xóa bỏ khoảng cách giữa nhu cầu và mức độ sẵn sàng hiện tại.

Hình 8-1: Khung mẫu mô tả sự sẵn sàng của nguồn nhân lực

Quy trình đo lường sự sẵn sàng của nguồn nhân lực bắt đầu từ việc nhận định các năng lực cần có để mỗi cá nhân thực hiện từng quy trình nội bộ trong bản đồ chiến lược của tổ chức (xem hình 8-2). *Các nhóm công việc chiến lược* là các vị trí mà nhân viên có những năng lực đó có thể tạo nên tác động lớn nhất trong việc đẩy mạnh các quy trình nội bộ chủ chốt. *Hồ sơ năng lực* mô tả các yêu cầu công việc này một cách khá chi tiết. Một quy trình *đánh giá* xác định các năng lực hiện tại của tổ chức trong mỗi nhóm công việc theo các yếu tố được đặt ra trong hồ sơ năng lực. Sự khác biệt giữa nhu cầu và năng lực hiện tại thể hiện một "khoảng cách năng lực". "Khoảng cách năng lực này" xác định sự sẵn sàng của nguồn vốn nhân lực của tổ chức. Tổ chức sẽ tiến hành các chương trình phát triển nguồn nhân lực để xóa bỏ khoảng cách này.

Hình 8-2: Mô hình sự sẵn sàng của nguồn nhân lực

BƯỚC 1:
XÁC ĐỊNH NHÓM CÔNG VIỆC CHIẾN LƯỢC

Tất cả các công việc đều quan trọng đối với tổ chức; nếu không thì tổ chức đã không thuê và trả lương nhân viên thực hiện công việc đó. Tuy nhiên, nhiều công việc chỉ yêu cầu các năng lực cơ bản, chứ không cần năng lực đặc biệt để tạo ra sự khác biệt. Các tổ chức có thể cần các vị trí như tài xế xe tải, nhân viên máy tính, nhân viên bảo vệ, tiếp tân, nhân viên tổng đài. Rõ ràng là sự đóng góp của tất cả những nhân viên này sẽ cải thiện hiệu suất làm việc của tổ chức. Nhưng dù chịu trách nhiệm phát triển tiềm năng cho tất cả mọi nhân viên trong tổ chức, các nhà quản lý vẫn phải nhận thức được rằng có một số công việc có tác động đến chiến lược lớn hơn so với các công việc khác. Quy trình quản lý nguồn nhân lực chiến lược phải xác định và tập trung vào một vài công việc quan trọng có tác động lớn nhất đến chiến lược. John Bronson, phó giám đốc nhân sự tại Williams-Sonama, ước lượng rằng chỉ năm nhóm công việc trong công ty ông quyết định đến 80% ưu tiên chiến lược của công ty. [1]

Các chương trình nghiên cứu của chúng tôi về nguồn nhân lực tại nhiều doanh nghiệp đã chứng thực quan sát của Bronson. Ví dụ như UNICCO, một công ty quản trị dịch vụ tiện ích tổng hợp lớn cung cấp nhiều dịch vụ từ việc đơn giản như lau dọn nhà đến việc bảo trì các máy móc phức tạp. Chiến lược giải pháp khách hàng của công ty phấn đấu tăng trưởng bằng cách điều chỉnh dịch vụ theo nhu cầu cụ thể của khách hàng đồng thời mở rộng tập hợp các dịch vụ cung cấp cho từng khách hàng. Chiến lược bắt đầu bằng việc chứng minh các năng lực nổi bật, vượt trội về chất lượng, tính nhất quán và độ tin cậy của các dịch vụ cơ bản công ty cung cấp cho khách hàng. Thành công này đã tạo ra một niềm tin từ khách hàng mà UNICCO tiếp tục đẩy mạnh bằng việc mở rộng dịch vụ đến các lĩnh vực mới. UNICCO thuê hơn 6.000 nhân công. Kimberlee Williams, phó giám đốc nhân sự của UNICCO cho biết có ba nhóm công việc tạo ra đòn bẩy mấu chốt cho chiến lược: *quản lý dự án* , là người giám sát dịch vụ cung ứng cho các khách hàng cụ thể; *giám đốc vận hành* , người mở rộng quan hệ với các khách hàng hiện có; và *chuyên viên phát triển kinh doanh* , người tìm kiếm và thu hút khách hàng mới. Những nhóm công việc này chỉ cần 215 người, chiếm chưa đến 4% lực lượng lao động. Bằng cách tập trung các hoạt động phát triển nguồn nhân lực vào một số ít cá nhân quan trọng đó, UNICCO đã tập trung và phát huy được các khoản đầu tư vào nguồn nhân lực. [2]

Hình 8-3: Bản đồ chiến lược của Chemico, Inc.

Hình 8-3 thể hiện các nhóm công việc của Chemico, Inc., nhà sản xuất hàng đầu trong lĩnh vực hóa chất, là một ví dụ khác toàn diện hơn. Chemico thực hiện một chiến lược giải pháp khách hàng qua việc xây dựng mối quan hệ cá nhân và kỹ thuật giữa các kỹ sư của công ty với các kỹ sư làm việc cho các công ty khách hàng quan trọng. Các kỹ sư của Chemico đã tạo ra những giải pháp cải tiến để giải quyết các vấn đề của khách hàng thông qua kết nối chặt chẽ giữa việc phát triển kỹ thuật và phát triển sản phẩm mới.

Chủ đề sáng tạo của Chemico gồm hai quy trình chiến lược: *sự cộng tác* để cải thiện tính đa dạng và tốc độ phát triển sản phẩm mới, và *nghiên cứu ứng dụng* để bảo đảm các sản phẩm mới được phát triển một cách đều đặn và ổn định. Ban quản trị của Chemico xác định nhóm công việc chiến lược cho từng quy trình đổi mới chiến lược:

Quy trình cộng tác phát triển sản phẩm

Quản lý chương trình liên kết : những người có khả năng quản lý hiệu quả sự phức tạp của các liên doanh nhiều công ty. [3]

Quy trình nghiên cứu ứng dụng:

Các nhà khoa học hàng đầu : những người hiểu rõ các lĩnh vực kỹ thuật chuyên sâu để phát triển các ứng dụng sản phẩm mới.

Chủ đề quản lý khách hàng của Chemico gồm hai quy trình chiến lược, mỗi quy trình có một nhóm công việc chiến lược tương ứng.

Quy trình cộng tác với khách hàng

Kỹ sư thiết kế giải pháp : những kỹ sư làm việc như nhà tư vấn, áp dụng sản phẩm của Chemico để giải quyết nhu cầu của khách hàng.

Quy trình thực hiện đơn đặt hàng

Nhân viên call-center : các chuyên gia phối hợp với các kỹ sư thiết kế giải pháp để bảo đảm chất lượng và thời hạn cung ứng sản phẩm.

Chủ đề quản lý vận hành bao gồm hai quy trình chiến lược và ba nhóm công việc chiến lược.

Quy trình hoạch định chuỗi cung ứng

Chuyên gia thiết kế quản lý chuỗi cung ứng: các cá nhân có khả năng dẫn dắt việc tái cấu trúc chuỗi cung ứng của Chemico.

Điều phối viên : những cá nhân làm việc với nhà cung cấp và khách hàng để điều phối việc lịch trình trong suốt chuỗi cung ứng.

Chương trình nguyên liệu tồn kho

Chuyên viên thu mua nguyên liệu tồn kho: các chuyên gia làm việc trong một văn phòng kinh doanh năng lượng mới thành lập nhằm giảm đáng kể các chi phí chính bằng cách làm việc liên tục trên thị trường hàng hóa giao ngay để đảm bảo nguồn nguyên liệu tồn kho cần thiết.

Chủ đề trách nhiệm xã hội có một quy trình chiến lược và một nhóm công việc tương ứng.

Chương trình kết quả hoạt động môi trường

Kỹ sư môi trường: một nhóm các chuyên gia hiểu rõ các yêu cầu về nước sạch và không khí sạch, và phương pháp để đáp ứng các yêu cầu đó.

Tóm lại, theo bản đồ chiến lược của Chemico, ban quản trị xác định tám nhóm công việc chiến lược. Những nhóm công việc này cần khoảng 100 trong tổng số 1.500 nhân viên (chiếm 7%). Do vậy sự thành công của chiến lược doanh nghiệp sẽ được quyết định bởi mức độ công ty đầu tư phát triển năng lực cho nhóm dưới 10% lực lượng lao động này. Sự tập trung chiến lược là rất cần thiết trong bước này.

BƯỚC 2:

XÂY DỰNG DANH MỤC NĂNG LỰC

Ở bước 1, tổ chức xác định các nhóm công việc quyết định sự thành công của chiến lược. Bước 2 xác định yêu cầu của những nhóm công việc này một cách khá chi tiết. Công việc này được gọi là *lập danh mục công việc* hay *lập danh mục năng lực* . Một danh mục năng lực mô tả kiến thức, kỹ năng và các giá trị cần có để hoàn thành nhiệm vụ cho một vị trí cụ thể. Phòng nhân sự có nhiều phương pháp khác nhau để tạo ra các hồ sơ như vậy, chẳng hạn như phỏng vấn người hiểu rõ nhất về các yêu cầu của công việc. Hồ sơ năng lực là cơ sở tham khảo cho bộ phận Nhân sự khi tuyển dụng, thuê mướn, huấn luyện và phát triển nhân sự cho các vị trí trong tổ chức.

Hình 8-4: Mô hình danh mục năng lực được sử dụng ở Chemico, Inc.

Chemico, Inc. dùng một biểu đồ đơn giản (xem hình 8-4) để minh họa cho ba thành phần trong danh mục năng lực của nó:

Kiến thức: kiến thức tổng quát cần có để thực hiện công việc. Kiến thức tổng quát này bao gồm kiến thức cụ thể về công việc (ví dụ như một "chuyên gia về lĩnh vực cụ thể"), cũng như các kiến thức liên quan khác (ví dụ như "hiểu biết khách hàng"). Các kiến thức liên quan này điều chỉnh kiến thức kiến thức cụ thể về công việc cho phù hợp với môi trường và bối cảnh của công việc.

Kỹ năng: các kỹ năng cần có để bổ sung cho kiến thức cơ bản tổng quát, ví dụ như các kỹ năng thương lượng, tư vấn, hoặc quản lý dự án.

Giá trị: tập hợp các phẩm chất và hành vi tạo ra kết quả nổi bật trong một công việc cụ thể. Một vài công việc đòi hỏi tinh thần tập thể, trong khi các công việc khác lại được xây dựng quanh sự quan tâm đến khách hàng. Tìm kiếm giá trị phù hợp với công việc là rất cần thiết.

Hình 8-5: Các công việc và năng lực chiến lược tại Chemico, Inc.

Hình 8-5 cung cấp một danh mục năng lực đã được đơn giản hóa cho bảy nhóm công việc chiến lược của Chemico. Ví dụ, các kỹ sư thiết kế giải pháp đóng vai trò như các tư vấn viên khi làm việc trực tiếp với khách hàng. Họ sử dụng kiến thức về sản phẩm của Chemico để giải quyết các vấn đề của khách hàng. Những đòi hỏi về *kiến thức* tổng quát cho công việc của họ bao gồm một sự hiểu biết sâu về mô hình và ngành nghề kinh doanh của khách hàng, cũng như sự hiểu biết tương tự về dòng sản phẩm của Chemico và cách sử dụng các sản phẩm này tốt nhất. Kỹ sư giải pháp cần có kỹ năng tư vấn, bao gồm các kỹ năng giải quyết vấn đề, quản lý dự án và quản lý sự thay đổi và quản lý quan hệ khách hàng. Giá trị chủ yếu của kỹ sư giải pháp là tạo ra mối quan hệ cộng tác tin tưởng và lâu dài với khách hàng.

BƯỚC 3:
ĐÁNH GIÁ SỰ SẴN SÀNG CỦA NGUỒN NHÂN LỰC

Ở bước 3, tổ chức đánh giá khả năng và năng lực hiện tại của nhân viên trong các nhóm công việc chiến lược. Người đánh giá có thể áp dụng một trong rất nhiều phương pháp để đánh giá tiềm năng và kết quả làm việc của một cá nhân. Một mặt, mỗi nhân viên thực hiện tự đánh giá bản thân so với các yêu cầu công việc của mình và sau đó thảo luận với một nhà tư vấn hoặc nhà quản lý nghề nghiệp. Mặt khác, người đánh giá thu thập các phản hồi toàn diện từ đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới về các vấn đề khác nhau liên quan đến kết quả làm việc của nhân viên. Một lần nữa, phản hồi đó được dùng làm cơ sở cho một cuộc đối thoại phát triển nghề nghiệp. Những đánh giá mang lại cho các cá nhân một sự hiểu biết rõ ràng về các mục tiêu của họ, một phản hồi đầy ý nghĩa về kết quả công việc và năng lực hiện tại của họ, và một cách tiếp cận thực tế để phát triển cá nhân trong tương lai. Vì sự quan trọng của mình, việc đánh giá sự sẵn sàng chiến lược của nhân viên trong các nhóm công việc chiến lược cần được thực hiện đặc biệt, khác với các quy trình quản lý kết quả làm việc thông thường trong tổ chức.

Đối với nhiều tổ chức, việc thể hiện rõ ràng các chiến lược của họ qua nguyên tắc cấu trúc chặt chẽ của một bản đồ chiến lược là một thử nghiệm mới. Chiến lược, tập trung vào các lĩnh vực chủ yếu cần thay đổi và phát triển trong tổ chức, thường cho thấy nhiều nhóm công việc chiến lược chưa hề được tồn tại trong tổ chức. Ví dụ như tại Chemico, bốn trong số tám nhóm công việc chiến lược là hoàn toàn mới đối với công ty. Giám đốc liên doanh và kỹ sư môi trường đã được bổ sung trong năm ngoái, và việc tuyển dụng nhân sự cho các quy trình chuỗi cung ứng và thu mua nguyên liệu cũng đã mới được bắt đầu. [4]

Chuyên viên nhân sự của Chemico chọn ra một nhà quản lý để tìm ra biện pháp lấp đầy các vị trí đó. Nhà quản trị này tạo ra danh mục hồ sơ công việc dựa trên các năng lực cần có để thực hiện các quy trình mới. Cùng với chuyên viên nhân sự, nhà quản trị này thực hiện một bản đánh giá về sự sẵn sàng của đội ngũ nhân viên hiện tại để bổ sung cho các vị trí mới được xác định. Như minh họa ở phần dưới trong hình 8-5, sự sẵn sàng chiến lược trong những công việc này (nhà khoa học có kinh nghiệm, kỹ sư giải pháp và nhân viên call-center) hiện tại nằm trong khoảng từ 40% đến 75%. Nhà quản trị này đề ra một chương trình phát triển nguồn nhân lực để xóa bỏ khoảng cách đó. Bà ta kết nối chương trình này với chương trình quản lý kết quả

công việc, để danh mục năng lực mới trở thành một phần trong mục tiêu cá nhân của nhân viên và trong các kế hoạch phát triển.

BƯỚC 4:
CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Bản đồ chiến lược thu hút sự tập trung vào các chương trình nhân sự – như tuyển dụng, đào tạo và hướng nghiệp – để phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức. Nếu không có sự định hướng của bản đồ chiến lược, hầu hết chương phát triển nhân sự đều nỗ lực đáp ứng nhu cầu của tất cả nhân viên, và do vậy không đầu tư đúng mức vào các công việc thực sự đem lại sự khác biệt. Bằng cách tập trung các khoản đầu tư nhân sự và các chương trình phát triển vào số lượng tương đối nhỏ (thường ít hơn 10%) nhân viên ở các công việc chiến lược, tổ chức có thể đạt được các kết quả đột phá nhanh hơn và ít tốn kém hơn việc chi tiêu phân tán cho nhân sự.

Hình 8-6: Các mô hình phát triển nguồn nhân lực chiến lược

Hai phương pháp vận hành khác nhau, được tóm tắt trong hình 8-6, có thể được dùng để tạo ra sự gắn kết chiến lược. Dưới mô hình *nhóm công việc chiến lược* , tổ chức tập trung các chương trình nhân sự của mình vào một vài công việc có ý nghĩa then chốt với chiến lược. Sự tập trung này góp phần đẩy nhanh tốc độ hành động và chi tiêu hiệu quả. Nhưng phương pháp này cũng cho thấy đến 90% lực lượng lao động thuộc nhóm công việc không có tính chiến lược và vì vậy các công ty có thể bỏ qua các nhu cầu phát triển hợp lý của họ. *Mô hình giá trị chiến lược* bắt đầu bằng tiền đề rằng chiến lược là công việc của tất cả mọi người – rằng chiến lược bao gồm một tập hợp các giá trị và mối ưu tiên được đưa vào trong các mục tiêu và hành động của mọi người. Rõ ràng cả hai mô hình này đều hợp lý và cần thiết để thành công và cả hai đều phù hợp với định nghĩa về sự tập trung và đã được áp dụng thành công trong thực tế. Nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi, chúng không thể được vận hành như một chương trình thống nhất. Các chương trình phát triển năng lực của nhân viên trong các nhóm công việc chiến lược nên được tách ra và đầu tư riêng biệt, chẳng hạn các khoản đầu tư nên được giải ngân và quản lý độc lập với các chương trình chi tiêu thông thường hàng năm. Tiến trình xóa bỏ khoảng cách năng lực của nhóm công việc chiến lược nên là cơ sở để báo cáo về sự sẵn sàng của nguồn nhân lực chiến lược. Mặt khác, mô hình giá trị chiến lược cung cấp nền tảng cho một chương trình quản lý kết quả công việc điều chỉnh trong việc thiết lập mục tiêu cho toàn bộ lực lượng lao động.

Hình 8-7: chương trình phát triển nguồn nhân lực tại Chemico, Inc.

Báo cáo sự sẵn sàng của nguồn nhân lực	
Mục tiêu nguồn nhân lực	*Thước đo*
Phát triển các năng lực chiến lược	Sự sẵn sàng của nguồn nhân lực

Chương trình phát triển nguồn nhân lực			
Mục đích	*Các biện pháp chiến lược*	*Ngân sách chiến lược*	*Chỉ số theo dõi*
	• Tuyển dụng • Đào tạo • Phát triển • Các cộng đồng đồng nghiệp	$XXX $XXX $XXX $XXX	• Tỷ lệ lấp đầy (% còn trống) • Số giờ đào tạo (tập trung vào chiến lược) • Sự tham gia vào cộng đồng đồng nghiệp

Sự sẵn sàng của nguồn nhân lực (chi tiết)			
Chủ đề chiến lược	*Nhóm công việc chiến lược*	*Số lượng cần thiết*	*Sự sẵn sàng của nguồn nhân lực*
Cộng tác về sản phẩm	• Nhà quản lý chương trình liên doanh	5	40%
Nghiên cứu ứng dụng	• Nhà khoa học có kinh nghiệm	25	60%
Cộng tác với khách hàng	• Kỹ sư giải pháp	30	50%
Hoàn thành đơn đặt hàng	• Nhân viên Call-center	20	75%
Chuỗi cung ứng	• Chuyên gia thiết kế SCM	1	0%
	• Điều phối viên	10	70%
Nguyên liệu tồn kho	• nhân viên thu mua nguyên liệu	5	20%
Kết quả môi trường	• Kỹ sư môi trường	5	40%

Biện pháp chiến lược (chi tiết)			
Tuyển dụng	*Đào tạo*	*Phát triển tại công việc*	*Cộng đồng đồng nghiệp*
R1	T1		PC1
R2		OJ1	PC2
	T2	OJ2	PC3
R3	T3	OJ3	PC4
			PC5
R4			
R5		OJ4	PC6
R6		OJ5	PC7

Hình 8-7 minh họa chương trình phát triển nguồn vốn nhân lực tại Chemico, Inc. Dựa trên mô hình nhóm công việc chiến lược, công ty muốn đạt đến mức sẵn sàng về nguồn vốn nhân lực trên 90% trong cả tám nhóm công việc chiến lược.

Bộ phận nhân sự phát triển và quản lý các biện pháp để đạt được mục tiêu này. Nhóm chiến lược nhân sự của Chemico được giao trách nhiệm hỗ trợ quy trình này, chọn ra bốn biện pháp chiến lược – một phương pháp tuyển dụng nhân viên mới, một phương pháp đào tạo chính thức, một phương pháp phát triển từ công việc, và một mạng lưới các nhóm đồng nghiệp để trao đổi kinh nghiệm. Nhóm chiến lược nhân sự điều chỉnh từng biện pháp này để đạt được mục đích sẵn sàng chiến lược của các nhóm công việc cụ thể. Các nhà quản trị chịu trách nhiệm về từng chủ đề chiến lược (xem cột bên trái ở phía dưới hình 8-7) đóng vai trò như khách hàng của các biện pháp này, tài trợ và đánh giá kết quả của chúng. Chương trình phát triển nguồn nhân lực của Chemico hiện giờ đã được tập trung và gắn kết với chiến lược của công ty.

Nhóm công việc chiến lược tại Gray-Syracuse

Gray-Syracuse (GS), công ty đúc khuôn chính xác đã được mô tả trong phần mở đầu của chương 1, cho chúng ta một ví dụ khác về chương trình phát triển nguồn nhân lực dựa trên phương pháp nhóm công việc. Nhân viên của công ty thực hiện việc thiết kế khuôn và lựa chọn hợp kim theo yêu cầu cao của khách hàng. Thành phần bổ sung của tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng bao gồm các sản phẩm chính xác chất lượng cao, phân phối kịp thời và giá cả cạnh tranh. Năng lực cần có của nhân viên bao gồm khả năng sử dụng chương trình mô hình cơ khí chính xác trên máy tính, chuyên môn về luyện kim và kỹ thuật đúc khuôn. Một trong các quy trình quản lý vận hành tập trung vào việc phân phối hàng chất lượng cao đến khách hàng bằng cách giảm khâu sản xuất lại sản phẩm (hình 8-8). Trước đây, công ty đã từng sử dụng phương pháp sản xuất linh động C ở phần cuối quy trình sản xuất, khi các bộ phận khuôn đúc đã được hình thành. Chiến lược mới xác định phần đầu của quy trình là cơ hội quan trọng để giảm sản xuất lại sản phẩm. Nghĩa là áp dụng phương pháp quản lý linh hoạt vào quy trình ráp khuôn. Trong quy trình này, công nhân lắp ráp mẫu khuôn bằng sáp do máy tạo mẫu làm ra, trước khi chuyển chúng sang hợp chất kim loại. Phân tích về bản đồ chiến lược đã xác định nhân viên ráp khuôn, một công việc lao động cơ bản, là nhóm *công việc chiến lược* trong quy trình này. Ba mươi nhân viên, với khả năng thao tác khéo léo trong quy trình lắp ráp, đã được tuyển chọn cho vị trí này.

Hình 8-8: Chương trình sẵn sàng nguồn nhân lực của Gray-Syracuse

Chiến lược áp dụng sản xuất linh hoạt trong phần đầu của quy trình ráp khuôn đòi hỏi một loạt các năng lực mới. Như các gạch đầu dòng trong ô thứ 2 của hình 8-8, quy trình này có tám đặc tính hoạt động khác nhau (được gọi là các đơn vị) để sản xuất các loại sản phẩm khác nhau. Ví dụ, một đơn vị có thể cần sử dụng thiết bị hàn, một thùng a xít, một máy X-quang và một con dao nóng, trong khi một đơn vị khác lại cần máy dập khuôn, thước đo, máy hàn và máy X-quang. Đơn vị đơn giản nhất đòi hỏi mười một hoạt động khác nhau, trong khi đơn vị phức tạp nhất đòi hỏi hai mươi bảy hoạt động. Bằng việc sử dụng một kỹ thuật sản xuất kiểu Nhật gọi là 'Đào tạo trong ngành (Training Within Industry – TWI), những chuyên gia giàu kinh nghiệm của GS đã phát triển các danh mục năng lực và hoạt đông cho từng đơn vị, và tóm tắt lại trong mẫu đào tạo TWI. Tất cả ba mươi nhân viên lắp ráp hiện nay sẽ thông thạo các hoạt động cần thiết cho mỗi đơn vị. Mẫu TWI hướng dẫn việc đào tạo và đánh giá các nhân viên này. Ô số 3 trong hình mô tả thang điểm năm mức độ để đo lường sự sẵn sàng chiến lược của nhân viên lắp ráp.

Các nhân viên giám sát, kiểm soát chất lượng và/hoặc người huấn luyện dùng mẫu TWI để đánh giá từng nhân viên lắp ráp hàng tháng và hàng quý. Mục tiêu của họ là đưa nhân viên lắp ráp lên mức 3 ("đang đào tạo") sớm nhất có thể và sau đó nhanh chóng lên mức 4 ("đạt tiêu chuẩn theo đơn vị").

GS xây dựng thước đo sự sẵn sàng chiến lược bằng tổng điểm đánh giá của từng nhân viên lắp ráp tại mỗi đơn vị:

Mức độ sẵn sàng = ∑ [điểm cá nhân) cho mỗi lắp ráp viên và mỗi đơn vị)]

Như trong báo cáo sự sẵn sàng của nguồn nhân lực, mức độ sẵn sàng là 400, mức trung bình là 1,6/người/đơn vị khi chương trình được triển khai vào năm 2001. Mức này chỉ bằng 40% mục tiêu ở giai đoạn 2.

Một năm sau đó, mức sẵn sàng tăng lên đến 810, mức trung bình là 3,3 và đạt 84% mục tiêu ở giai đoạn 2. Paul Smith, giám đốc nhân sự GS, cho rằng chương trình TWI đã tạo nên tốc độ tăng năng lực. Smith khẳng định GS là công ty Mỹ đầu tiên sử dụng thành công chương trình TWI của Nhật Bản. Ông ước tính chương trình TWI đã tiết kiệm được một nửa thời gian để đạt mức sẵn sàng chiến lược. Tỷ lệ sản xuất lại sản phẩm đã giảm 76% trong giai đoạn này và tạo ra nhiều lợi ích kinh tế đáng kể.

Mô hình Giá trị chiến lược tại BAS

Nhóm dịch vụ hành chính Berkeley (BAS) thuộc Trường Đại học California, là một ví dụ minh họa cho mô hình giá trị chiến lược (xem hình 8-9). [5] BAS cung cấp nhiều loại dịch vụ hành chính đa dạng để hỗ trợ cho sứ mệnh giáo dục và cơ sở vật chất của trường. Các phòng ở BAS gồm cơ sở vật chất, an toàn công cộng, sức khỏe và tư vấn, nhân sự, in ấn, và vui chơi giải trí. Trên thực tế, BAS gần như quản lý một thành phố nhỏ.

Hình 8-9: Bản đồ chiến lược của The UC Berkeley Administrative Services (BAS)

Là một tổ chức hỗ trợ, BAS theo đuổi chiến lược giải pháp khách hàng. Tập hợp giá trị mang đến cho khách hàng của họ nhấn mạnh các đặc tính của những sự cộng tác hiệu quả như "dự đoán nhu cầu khách hàng", "tạo ra giải pháp hiệu quả" và "sự thành thạo tạo niềm tin". Các mục tiêu tài chính phản ánh thực tế thực hiện công việc chỉ trong giới hạn ngân sách trường học. BAS lựa chọn ba chủ đề chiến lược trong yếu tố nội bộ:

Chủ đề chiến lược	*Quy trình*
Phát triển mối quan hệ hợp tác với khách hàng	Quan hệ khách hàng
Thường xuyên cải thiện các quy trình chủ đạo	Vận hành xuất sắc
Tạo ra những cách kinh doanh mới	Đổi mới

Yếu tố học tập và phát triển của BAS, được gọi là "Tập trung vào nhân viên", có ba mục tiêu chiến lược:

- Phát triển một lực lượng lao động đa dạng và có năng lực
- Đạt được một nền văn hóa dịch vụ chất lượng cao
- Tạo ra tinh thần lãnh đạo hiệu quả trong toàn BAS

Phòng nhân sự ở BAS chuyển sáu mục tiêu khách hàng từ bản đồ chiến lược vào danh mục các giá trị chiến lược cần thiết để hỗ trợ từng mục tiêu (xem hình 8-10). Đối với từng giá trị, đội dự án xác định một nhóm mục tiêu chi tiết hơn. Ví dụ như "Bảo đảm chất lượng", có nghĩa là các nhân viên phải "thực hiện cam kết", "có tinh thần tự chịu trách nhiệm", "tập trung vào việc giải quyết vấn đề – chứ không đổ lỗi cho người khác" và "bảo đảm chất lượng tốt nhất". Sau khi xác định các giá trị chiến lược ở cấp độ điều hành, BAS sử dụng một quy trình theo kiểu thác nước (đổ từ trên xuống – ND) để truyền đạt các giá trị này đến cấp quản lý tiếp theo. Thảo luận, làm rõ và nội bộ hóa các giá trị mới mở đầu cho quá trình chuyển đổi văn hóa dịch vụ và phương pháp hành chính truyền thống tại BAS. Một khi đã được chấp nhận ở cấp độ điều hành, các giá trị chiến lược sẽ được tổ chức tuyên truyền và đưa vào trong mục tiêu và kế hoạch làm việc của từng nhân viên ở tất cả cấp độ. Điều này là cơ sở tham chiếu để báo cáo về phản hồi toàn diện (360 độ) và báo cáo sự sẵn sàng chiến lược.

Hình 8-10: Báo cáo sự sẵn sàng chiến lược của BAS

TÓM TẮT

Nguồn nhân lực phải được đồng nhất với chiến lược nếu tổ chức muốn thu được giá trị từ các năng lực của nhân viên. Bản đồ chiến lược xác định một số quy trình nội bộ chủ chốt tạo ra sự khác biệt cho chiến lược. Các quá trình này xác định các nhóm công việc chiến lược để tập trung nhằm thực hiện xuất sắc các quy trình nội bộ quan trọng. Các lãnh đạo nhân sự xây dựng danh mục năng lực cho các nhóm công việc chiến lược và áp dụng cách biện pháp đánh giá tiêu chuẩn để đo lường sự sẵn sàng của nguồn vốn nhân lực và khoảng cách năng lực chiến lược. Các khoảng cách chiến lược này đã tạo ra lịch trình để thực hiện các chương trình phát triển nguồn vốn nhân lực nhằm làm tăng mức độ sẵn sàng của nguồn nhân lực chiến lược.

Phương pháp được Gray-Syracue và Chemico sử dụng tập trung đầu tư vào nhân viên ở các nhóm công việc chiến lược chủ chốt. Trong số các nhóm công việc chiến lược này, có vài nhóm công việc là hoàn toàn mới với doanh nghiệp, được hình thành trong quá trình triển khai mục tiêu học tập và phát triển trên bản đồ chiến lược. Phương pháp tiếp cận theo giá trị chiến lược được sử dụng tại BAS truyền tải chiến lược mới, tập trung vào khách hàng, đến toàn bộ lực lượng lao động. Qua đó họ làm rõ các giá trị mới cần thiết cho chiến lược, và kết hợp các giá trị mới đó vào quy trình quản lý kết quả làm việc được sử dụng trong toàn bộ tổ chức. Các tổ chức nên xây dựng các chương trình phát triển nguồn vốn nhân lực sử dụng cả hai phương pháp: Phương pháp nhóm công việc chiến lược để quản lý các chương trình phát triển nguồn nhân lực chiến lược trong các tình huống khẩn cấp và đòi hỏi sự tập trung cao độ; và phương pháp các giá trị chiến lược để biến chiến lược thành nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

Tình huống sau đây bàn về National City Corporation, một ngân hàng phải biến đổi và gắn kết nhân viên để trở thành nhà vô địch trong lĩnh vực phục vụ khách hàng để chiến lược tập trung vào nhân viên mới xác định của họ thành công.

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

NATIONAL CITY CORPORATION

Bối cảnh

Được thành lập năm 1845, National City là ngân hàng lớn thứ chín ở Mỹ, với hơn 33.000 nhân viên. Ngân hàng có trụ sở ở Cleverland, Ohio, và hoạt động ở Ohio, Pennsylvania, Indiana, Kentucky, Illinois và Michigan. Với hơn 1.200 chi nhánh bán lẻ, các dịch vụ ban đầu bao gồm ngân hàng doanh nghiệp và ngân hàng bán lẻ, tài chính cá nhân, quản lý tài sản, cho vay và các dịch vụ thế chấp, và giao dịch thẻ. Ngân hàng là công ty cổ phần vốn 100 tỷ đô la Mỹ. Năm 2001, thu nhập trên mỗi cổ phiếu đạt mức cao nhất trong lịch sử hoạt động của công ty. National City vẫn đang làm ăn có lãi và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu thường đạt mức hai con số.

Chiến lược

National City phải thay đổi văn hóa để trở thành một tổ chức đặt trọng tâm vào nhu cầu của khách hàng nhiều hơn. Ngân hàng cũng phải tập trung vào chất lượng dịch vụ, phát triển doanh thu và kiểm soát chi phí. Để tập trung nhiều hơn vào khách hàng, National City đã cam kết thương hiệu "nhà vô địch trong công tác phục vụ khách hàng " với tuyên bố "National City quan tâm thực hiện điều đúng đắn, phù hợp và có lợi cho khách hàng".

Bộ phận nhân sự có một cơ hội độc nhất trong công tác xây dựng thương hiệu bằng việc hỗ trợ doanh nghiệp và thiết lập các tiêu chuẩn thương hiệu cho các khách hàng nội bộ. Bộ phận nhân sự của National City phải đối mặt với thách thức mà nhiều phòng nhân sự gặp phải: làm thế nào gắn kết chiến lược của phòng Nhân sự với chiến lược kinh doanh chung của cả tập đoàn. Thẻ điểm cân bằng đã được chọn làm công cụ để bộ phận Nhân sự thể hiện chiến lược và đo lường hiệu quả thực hiện. Tập đoàn muốn thí điểm sử dụng Thẻ điểm cân bằng trong bộ phận Nhân sự vì mức độ cấp bách của việc đảm bảo sự sẵn sàng chiến lược của lực lượng lao động nhằm thực hiện cam kết thương hiệu.

Bản đồ chiến lược

Một nhóm nhân viên chủ chốt được thành lập để cộng tác với các nhà quản lý nhân sự nhằm chuyển tải kế hoạch chiến lược vào trong bản đồ chiến lược (xem hình 8-11). Nhóm này đã phát hiện rằng chiến lược nhân sự có nhiều quan điểm và kỳ vọng khác nhau. Với hơn 300 nhân viên nhân sự, cần phải có một cách mô tả chiến lược của bộ phận nhân sự nhất quán. Để nhân sự trở thành một đối tác chiến lược của các đơn vị kinh doanh, họ cần phải chủ động giải quyết các nhu cầu của các đơn vị kinh doanh. Shelley Seifert, phó giám đốc nhân sự, khẳng định rằng nhân sự đang tự chuyển mình từ một định hướng tập trung vào giao dịch một cách thụ động sang hình thức chủ động, tập trung vào giá trị.

Hình 8-11: Bản đồ chiến lược của bộ phận nhân sự tại National City

Trước đây bộ phận HR thường ít quan tâm đến các *kết quả tài chính* của tập đoàn. Phía trên cùng trong bản đồ chiến lược của phòng Nhân sự National City là mục tiêu tăng giá trị cổ đông. Nhân sự chỉ là một trong các nhân tố góp phần vào giá trị cổ đông, nhưng Seifert muốn tất cả các chuyên gia HR phải có mục tiêu tài chính rõ ràng. Để đạt được mục tiêu này, nhân sự cần phải làm việc hiệu quả hơn để tạo ra kết quả tài chính. Các mục tiêu hỗ trợ là tăng tốc độ tăng trưởng thu nhập ròng và tối đa hóa lợi tức đầu tư về con người. Triết lý ở đây là bằng việc đầu tư một cách chiến lược vào nguồn nhân lực thì sẽ có lợi tức tài chính về sau.

Về *yếu tố khách hàng* , nhóm chiến lược này muốn tiếp cận với khách hàng nội bộ của nhân sự. Tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng thể hiện trong bản đồ chiến lược phản ánh quan điểm của khách hàng nội bộ, từ giao dịch viên đến giám đốc điều hành cấp cao. Yếu tố khách hàng được chia thành hai phân khúc khách hàng: đối tác kinh doanh và nhân viên. Hai phân khúc này có những nhu cầu khác nhau, và nhân sự cần phải tạo ra dịch vụ khác biệt cho mỗi phân khúc. Ví dụ như một đối tác kinh doanh muốn nhân sự là một nhà tư vấn và đối tác đáng tin cậy, còn nhân viên thì quan tâm đến dịch vụ chất lượng.

Các mục tiêu quy trình nội bộ được tổ chức theo bốn chủ đề chiến lược:

- Tuyển dụng những người giỏi và thông minh nhất
- Thúc đẩy một nền văn hóa hiệu suất cao để tạo nên thành công
- Truyền thông về việc đặt khách hàng làm trọng tâm
- Cung cấp dịch vụ chất lượng cao và ổn định

"Tuyển dụng những người giỏi và thông minh nhất" là phần cốt lõi của cam kết thương hiệu nhà vô địch về phục vụ khách hàng của National City. Một mục tiêu chiến lược quan trọng của nhân sự là tuyển dụng những người giỏi để phát triển và duy trì thương hiệu. Nhân sự giữ vai trò chủ đạo trong việc bảo đảm tuyển dụng được những người phù hợp với văn hóa chú trọng đến khách hàng. Chủ đề thứ hai, thúc đẩy nền văn hóa hiệu suất cao để tạo thành công, là rất cần thiết để giữ chân nhân viên. Chủ đề chiến lược này cũng giải quyết nhu cầu quản lý kết quả làm việc chặt chẽ và nhu cầu tập trung phát triển nhân viên. Truyền thông về việc đặt khách hàng làm trọng tâm là một nhân tố khác biệt quan trọng với nhân sự. Công tác truyền đạt trong doanh nghiệp, một phần của bộ phận nhân sự, phải tạo nên nhận thức của nhân viên về văn hóa của National City. Đội truyền thông có nhiệm vụ truyền đạt định hướng phát triển của tổ chức và vai trò của nhân sự trong việc thực thi chiến lược của ngân hàng. Chủ đề cuối cùng, xác định sự cần thiết của dịch vụ chất lượng cao và đồng nhất, là nền tảng của bất kỳ một chiến lược nhân sự tốt nào. Nhiều tổ chức nhân sự nhận ra rằng việc thực hiện tốt các vấn đề cơ bản là một bước dài trong việc chuyển đổi thành một đối tác chiến lược. Đối tác kinh doanh và nhân viên trông chờ dịch vụ chất lượng cao từ nhân sự.

Yếu tố học tập và phát triển có một chủ đề tổng quát để nhân viên nhân sự thực thi chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm. Ba mục tiêu quan trọng là: hiểu rõ việc kinh doanh, cam kết cho sự thành công của mọi người và thúc đẩy sự cải tiến liên tục.

Giai thoại

Sau khi xây dựng bản đồ chiến lược, National City bắt đầu thu thập dữ liệu đo lường hiệu quả của Thẻ điểm cân bằng. Họ thực hiện báo cáo về Thẻ điểm cân bằng của bộ phận nhân sự hàng tháng; nhóm lãnh đạo gặp nhau để thảo luận kết quả và đưa ra các quyết định chiến lược dựa trên kết quả đó.

Quy trình Thẻ điểm cân bằng cũng tạo ra một nền tảng mới để giao tiếp nội bộ trong bộ phận nhân sự. National City thực thi một chiến lược truyền thông đa chiều, trong đó ban quản trị chủ trì các cuộc họp lớn và hội thảo trực tuyến hàng quý và phát triển một trang web nội bộ. Họ gọi chiến dịch truyền thông đó là "Đường đến vinh quang". Trong suốt thời gian này, họ không chỉ tuyên truyền về các biện pháp trong Thẻ điểm cân bằng của nhân sự mà còn kêu gọi tất cả 350 nhân viên nhân sự xác định các mục tiêu cá nhân liên quan và gắn chặt với bản đồ chiến lược.

Seifert cho biết:

> *Tất cả nhân viên nhân sự giờ đây đều nhận biết mối quan hệ trực tiếp giữa trách nhiệm của họ và mục tiêu của công ty. Sự nhận biết rõ ràng này tạo ra một sự tập trung thống nhất và tăng khả năng của bộ phận HR trong việc tạo thêm các giá trị có thể đo lường được cho công ty. Chúng tôi tin rằng nhân sự đóng một vai trò quan trọng trong việc tối đa hóa giá trị nguồn nhân lực tại National City, và Thẻ điểm cân bằng cung cấp cho chúng tôi một công cụ hữu ích để thực thi sứ mệnh này.*

Nhấn mạnh thêm những trải nghiệm tại National City, Paul Clark, phó chủ tịch phụ trách hành chính, khẳng định:

> *Một yếu tố quan trọng trong nỗ lực này là việc phát triển các phương pháp đo lường, chính là Thẻ điểm, để xác định vấn đề cần giải quyết và đo lường mức tiến bộ của bộ phận HR. Thẻ điểm cung cấp các số liệu để tạo ra một ngôn ngữ giao tiếp chung cho đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi. Thẻ điểm còn giúp chúng tôi đo lường kết quả đầu ra. Cuối cùng thì đó mới là điều quan trọng nhất. Thẻ điểm cân bằng của nhân sự cũng như báo cáo lợi nhuận của một doanh nghiệp – bạn không thể quản lý nhân nếu không có một thẻ điểm cân bằng.*

Tình huống được chuẩn bị bởi Cassandra Frangos của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng. Chúng tôi xin cảm ơn Shelley Seifert vì đã chia sẻ kinh nghiệm của National City.

[1] . John Bronson, phát biểu tại Hội thảo về nguồn nhân lực của hiệp hội Balance Scorecard, Naples, Florida, 27/2/2002.

[2] . Báo cáo bởi Kimberlee Williams, Nhóm nghiên cứu về Nguồn vốn con người, Hiệp hội Balance Scorecard Collaborative, 10/9/ 2002.

[3] . Nhiều nhóm công việc hỗ trợ quy trình này, nhưng giám đốc chương trình liên doanh có ảnh hưởng lớn đến sự thành công hay thất bại của quy trình.

[4] . Ba chương trình còn lại (nghiên cứu ứng dụng, quan hệ cộng tác tạo giá trị cho khách hàng, và hoàn thành đơn đặt hàng) là sự mở rộng của các quy trình quan trọng cần được chú ý và hoàn thiện.

[5] . Như sơ đồ chiến lược của BAS thể hiện, "tập trung vào nhân viên" cũng sẽ thay đổi, nhằm bảo đảm rằng nguồn nhân lực sẽ tiếp tục gắn kết với chiến lược tổng thể. Bản đồ chiến lược hiện tại của BAS, xem thêm tại h ttp://bas.chance.berkeley.edu/BASexcels/index.htm.

Chương IX

SỰ SẴN SÀNG CỦA NGUỒN LỰC THÔNG TIN

Nguồn vốn thông tin (Information Capital – IC) là nguồn nguyên liệu thô để tạo ra giá trị trong nền kinh tế mới (xem hình 9-1). Nguồn vốn thông tin, bao gồm hệ thống, dữ liệu, thư viện, và mạng lưới, tạo ra thông tin và kiến thức sẵn sàng cho tổ chức. Nguồn vốn thông tin, giống như nguồn vốn nhân lực, chỉ có giá trị trong khuôn khổ của chiến lược. Một tổ chức theo chiến lược chi phí thấp sẽ thu được lợi nhuận cao nhất từ hệ thống thông tin chú trọng đến chất lượng, cải thiện quy trình, và hiệu suất của lực lượng lao động. Chiến lược giải pháp khách hàng có được lợi ích cao nhất từ hệ thống thông tin thể hiện kiến thức về hành vi và mối quan tâm của khách hàng, cũng như đẩy mạnh giao tiếp, dịch vụ, và giữ chân khách hàng. Còn chiến lược dẫn đầu về sản phẩm đòi hỏi cần có nguồn vốn thông tin để hỗ trợ quy trình thiết kế và phát triển sản phẩm mới thông qua các công cụ như Mô hình hóa ba chiều, mô phỏng trên máy tính, và CAD/CAM. Do đó, nguồn vốn thông tin, cũng như nguồn vốn nhân lực, phải được quản lý sao cho *gắn kết với chiến lược* . Chúng ta sử dụng mô hình chung trước đây đã giới thiệu cho nguồn tài sản vô hình để sắp xếp chương này:

1. Mô tả nguồn vốn thông tin
2. Gắn kết nguồn vốn thông tin với chiến lược
3. Đo lường sự sẵn sàng của nguồn vốn thông tin

Hình 9-1: Phương pháp mô tả sự sẵn sàng của nguồn lực thông tin

MÔ TẢ NGUỒN LỰC THÔNG TIN

Mô hình bốn mức độ trong hình 9-2 cho thấy một cách phân loại hữu hiệu để mô tả nguồn vốn thông tin. [1] Nguồn vốn thông tin bao gồm hai yếu tố: cơ sở hạ tầng công nghệ và các ứng dụng của nguồn vốn thông tin. Cơ sở hạ tầng công nghệ bao gồm cả công nghệ, chẳng hạn như chủ trung tâm và hệ thống mạng và trình độ quản lý, chẳng hạn như các tiêu chuẩn, kế hoạch ứng phó sự cố, và an ninh. Cơ sở hạ tầng công nghệ là điều cần thiết để đảm bảo việc xây dựng và sử dụng các ứng dụng của nguồn vốn thông tin một cách hiệu quả. Một ứng dụng của nguồn vốn thông tin là một tập hợp bao gồm thông tin, kiến thức và công nghệ, được xây dựng dựa trên cơ sở hạ tầng công nghệ để hỗ trợ các quy trình nội bộ quan trọng của tổ chức như cải tiến, quản lý khách hàng và quản lý vận hành và các quy trình điều tiết và xã hội.

Chúng tôi đã xác định ba loại ứng dụng nguồn vốn thông tin. Một *ứng dụng xử lý giao dịch* , chẳng hạn như hệ thống ERP [2] , tự động hóa các giao dịch cơ bản lặp đi lặp lại trong doanh nghiệp. *Các ứng dụng phân*

tích thúc đẩy và hỗ trợ việc phân tích, giải thích và chia sẻ thông tin và kiến thức. *Các ứng dụng chuyển đổi* thay đổi mô hình kinh doanh đang sử dụng của doanh nghiệp. Các ứng dụng chuyển đổi, tự nó, cũng có thể là ứng dụng giao dịch hoặc ứng dụng phân tích. Ví dụ cho thấy ứng dụng chuyển đổi có thể đồng thời là ứng dụng giao dịch là hệ thống tương tác được Levi Strauss dùng để đo quần áo jeans theo từng khách hàng. Còn ví dụ cho thấy ứng dụng phân tích của nó là hệ thống được Home Shopping Network sử dụng để đo lường "lợi nhuận trên từng giây" trong kinh doanh. Ứng dụng chuyển đổi được phân biệt bởi tác động tiềm năng quan trọng của nó đến các mục tiêu chiến lược và mức độ thay đổi của tổ chức cần thiết để có thể áp dụng chúng một cách hiệu quả.

Hình 9-2: Mô tả nguồn lực thông tin

Loại Nguồn lực thông tin	Mô tả
Ứng dụng chuyển đổi	Hệ thống và mạng lưới làm thay đổi mô hình kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp
Ứng dụng phân tích	Hệ thống và mạng lưới giúp phân tích, giải thích và chia sẻ thông tin và kiến thức
Cơ sở hạ tầng công nghệ	Công nghệ và kinh nghiệm quản lý chung cần có để xây dựng và sử dụng các ứng dụng nguồn vốn thông tin hiệu quả
Ứng dụng xử lý giao dịch	Hệ thống tự động hóa các giao dịch cơ bản lặp đi lặp lại trong doanh nghiệp

Khi kết hợp lại, cơ sở hạ tầng công nghệ và các ứng dụng của nguồn vốn thông tin tạo thành *danh mục nguồn lực thông tin* . Các nhà lãnh đạo cần phải biết cách lập kế hoạch, thiết lập thứ tự ưu tiên và quản lý danh mục này để hỗ trợ cho chiến lược của họ.

Cũng như với những mục tiêu cho nguồn vốn nhân lực, bản đồ chiến lược cung cấp nội dung tham khảo cho các mục tiêu của nguồn vốn thông tin. Lấy ví dụ minh họa trong hình 9-3. Yếu tố nội bộ trong bản đồ chiến lược xác định các mục tiêu cho các quy trình đổi mới, quản lý khách hàng và quản lý vận hành. [3]

Hình 9-3: Các ứng dụng danh mục nguồn vốn thông tin điển hình

Danh mục nguồn lực thông tin hỗ trợ cho quy trình đổi mới có thể bao gồm (1) chương trình CAD/CAM [4] và các hệ thống quản lý kênh phát triển sản phẩm ở cấp độ giao dịch, (2) hệ thống quản lý tri thức ở cấp độ phân tích (KMS – Knowledge management system) để chia sẻ thông tin về các thông lệ tốt nhất

giữa các nhà thiết kế sản phẩm, và (3) một hệ thống tương tác ở cấp độ chuyển đổi cho phép khách hàng trực tiếp thiết kế sản phẩm riêng của họ (ví dụ như chương trình tương tác với khách hàng của Dell). Toàn bộ danh mục ứng dụng công nghệ này đều hỗ trợ cho quy trình đổi mới.

Danh mục nguồn vốn thông tin hỗ trợ cho các quy trình *quản lý khách hàng* thường bắt đầu ở cấp độ giao dịch với một hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM). Phần mềm CRM cung cấp một loạt các ứng dụng, bao gồm lực lượng bán hàng tự động, xử lý đơn đặt hàng, và quản lý dịch vụ khách hàng qua điện thoại. Các ứng dụng ở mức độ phân tích tạo ra thước đo lợi nhuận từ khách hàng và khả năng tìm kiếm thông tin theo phân khúc khách hàng. Một ứng dụng chuyển đổi có thể là một phương thức hỗ trợ bán hàng của bộ phận dịch vụ khách hàng qua điện thoại. Chẳng hạn như ứng dụng ở công ty Lands' End được dùng để xác định hành vi mua hàng của khách hàng và để hỗ trợ của bộ phận dịch vụ khách hàng qua điện thoại thực hiện quy trình bán hàng.

Quản lý chuỗi cung ứng (supply-chain management – SCM) và lập kế hoạch nhu cầu sản xuất (manufacturing requirements planning – MRP) là hai ví dụ điển hình về hệ thống giao dịch hỗ trợ cho các *quy trình quản lý vận hành* . Các ứng dụng này tích hợp các hệ thống rời rạc trước đây như hệ thống kiểm soát hàng tồn kho, xử lý đơn hàng, thu mua, và lên kế hoạch về năng lực sản xuất. Các ứng dụng ở cấp độ phân tích có thể bao gồm các hệ thống phân tích chất lượng sản phẩm và chất lượng quy trình, chi phí sản xuất và chi phí hoạt động, thời gian sản xuất và thời gian chờ đợi, và phân tích khiếu nại từ khách hàng. Các ứng dụng theo dõi lịch trình của món hàng, được áp dụng bởi các công ty UPS và FedEx, cũng là các ứng dụng chuyển đổi.

Nhóm nhân viên quản lý sự sẵn sàng chiến lược của các tài sản vô hình khác, và tài sản hữu hình và tài chính của tổ chức, cũng cần có nguồn vốn thông tin. Đó là các nhóm ở những lĩnh vực gồm tài chính, nhân sự, và kế hoạch chiến lược. Việc quản lý tài chính đạt đến những mức hiệu quả mới nhờ việc áp dụng hệ thống ERP ở cấp độ giao dịch trong những năm 1990. Các hệ thống ở cấp độ giao dịch hỗ trợ các ứng dụng phân tích, chẳng hạn như định phí theo hoạt động, phân tích tài chính, các mô hình quản lý tài chính chuyển đổi chẳng hạn như quản lý giá trị cổ đông và quản lý dựa theo giá trị. Việc áp dụng hệ thống ERP có tác động tích cực tương tự trong quản lý nguồn nhân lực, giúp theo dõi thành tích nhân viên và quản lý phúc lợi nhân viên. Các hệ thống nhân sự trực tuyến cho phép nhân viên trực tiếp kiểm soát chương trình phúc lợi của họ. Hệ thống ERP cũng hỗ trợ cho các ứng dụng phân tích, như hệ thống báo cáo tuân thủ đến các cơ quan nhà nước và tuyển dụng trực tuyến. Một trong những ứng dụng chiến lược quan trọng là các chương trình đào tạo trực tuyến đã được điều chỉnh để phát triển kỹ năng của các nhóm công việc chiến lược đã nêu trong chương 8. Các ứng dụng chuyển đổi bao gồm chương trình quản lý sự sẵn sàng của nguồn vốn nhân sự. Các quy trình hoạch định chiến lược phụ thuộc vào hệ thống thực hiện các quy trình khác, được tích hợp thông qua kho dữ liệu. Một loạt các ứng dụng phân tích – như quản lý theo hoạt động, mô hình dự báo, hoạch định theo tình huống, và các chương trình mô phỏng – cải thiện đáng kể các quy trình hoạch định chiến lược. Phần mềm Thẻ điểm cân bằng, được gắn liền với các hệ thống báo cáo quản trị mới và cung cấp lịch trình của các cuộc họp chiến lược, đang thể hiện cho tính chuyển đổi của nó.

Các ứng dụng nguồn vốn thông tin chỉ hoạt động nếu được hỗ trợ bởi nền tảng của *cơ sở hạ tầng công nghệ* được dùng chung cho nhiều ứng dụng. Peter Weill và Marianne Broadbent đã cung cấp cho những nhà lãnh đạo hay suy nghĩ, tư duy rất nhiều bài viết về lĩnh vực này. Dựa trên nghiên cứu về hơn 100 công ty trên khắp thế giới, họ đã xác định mười loại cơ sở hạ tầng mà doanh nghiệp nên chủ động quản lý (xem hình 9-4). [5]

Hình 9-4: Các thành phần của cơ sở hạ tầng IT: Mô hình của Weill/Broadbent

Cơ sở hạ tầng vật chất (physical infrastructure) bao gồm:

- *Cơ sở hạ tầng ứng dụng* (các ứng dụng dùng chung như thư điện tử, Internet, máy tính không dây)

- *Quản lý truyền thông* (mạng lưới băng thông rộng, mạng nội bộ)
- *Quản lý dữ liệu* (kho dữ liệu được trung tâm hóa)
- *An ninh và rủi ro* (chính sách an ninh, kế hoạch ứng phó cự cố, các tường lửa)
- *Quản lý kênh truyền dẫn* (web site, tổng đài trung tâm)
- *Quản lý trang thiết bị* (các máy chủ quy mô lớn, hệ thống máy chủ, mạng LAN)

Cơ sở hạ tầng quản lý (management infrastructure) bao gồm:

- *Quản lý IT* (hoạch định hệ thống thông tin, các hợp đồng dịch vụ, các thỏa thuận với nhà cung cấp)
- *Kiến trúc và tiêu chuẩn* (về dữ liệu, truyền thông, công nghệ v.v...)
- *Giáo dục IT* (đào tạo, giáo dục về quản lý)
- *Nghiên cứu và phát triển IT* (các kỹ thuật vừa được phát hiện)

Đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ thường tiêu tốn gần 60% chi phí IT. Nhưng chi phí này hiếm khi thể hiện thành các lợi ích hữu hình. Các lợi ích này chỉ xuất hiện qua các ứng dụng nhờ vào cơ sở hạ tầng IT (hoặc từ việc tránh thất thoát do trộm cướp, thảm họa và vi phạm an toàn công nghệ thông tin). Các nhà quản lý cần hiểu được cách thức các khoản đầu tư vào cơ sở hạ tầng tạo điều kiện cho các danh mục ứng dụng IT. Họ cũng cần biết rằng các cơ sở hạ tầng khác nhau hoặc là sẽ tạo ra các hạn chế, hoặc là tăng thêm giải pháp cho các ứng dụng IT. Ví dụ, nếu không có hệ thống mạng toàn cầu, công ty sẽ không thể phát triển hệ thống quản lý tri thức để các chuyên gia trên khắp thế giới chia sẻ kinh nghiệm và kỹ năng với nhau.

ĐỒNG NHẤT NGUỒN LỰC THÔNG TIN VÀO CHIẾN LƯỢC

Các nhà quản lý phải chắc chắn rằng danh mục các ứng dụng nguồn vốn thông tin của họ được gắn kết với các quy trình chiến lược nội bộ trong bản đồ chiến lược của tổ chức. Nhiều tổ chức thành công qua việc tổ chức các buổi hội thảo sau khi đã phác thảo được các bản đồ chiến lược đầu tiên. Trong mỗi buổi hội thảo, các đại biểu phối hợp phát triển một kế hoạch nguồn vốn thông tin chung cho một chủ đề trong bản đồ chiến lược, chẳng hạn như *phản hồi khách hàng nhanh chóng* hoặc *am hiểu phân khúc khách hàng* . Người tham dự hội thảo đến từ các đơn vị kinh doanh khác nhau trong tổ chức, cũng như từ bộ phận nhân sự và IT. Nhờ đó, kiến thức chuyên môn của các chuyên gia IT và các chuyên gia khác được tập hợp thành nguồn vốn thông tin cần thiết cho mỗi thành phần của chiến lược. Kết quả từ các buổi hội thảo này được tuyên truyền ngược lại đến các bộ phận để thực thi kế hoạch.

Hình 9-5: Danh mục nguồn lực thông tin chiến lược của Consumer Bank

Quay trở lại trường hợp Consumber Bank, được đề cập trong chương 7 (xem hình 7-4), chiến lược được áp dụng là giải pháp khách hàng dựa trên việc xây dựng mối quan hệ cá nhân giữa khách hàng và nhân viên tư vấn tài chính (xem hình 9-5). Với quy trình *bán chéo* trong chủ đề quản lý khách hàng, nhóm hội thảo xác định hệ thống tự quản lý danh mục khách hàng là một ứng dụng chuyển đổi. Ứng dụng này giúp khách hàng

phân tích và kiểm soát kế hoạch tài chính của riêng họ. Nhóm chiến lược cũng xác định ứng dụng phân tích về bán chéo – hệ thống quản lý lợi nhuận từ khách hàng – và ứng dụng giao dịch – chương trình hồ sơ khách hàng tổng hợp. Quy trình *am hiểu phân khúc khách hàng* cho thấy cũng cần phải có một hệ thống quản lý lợi nhuận từ khách hàng, cũng như một hệ thống riêng biệt nhận phản hồi từ khách hàng để nghiên cứu thị trường trực tiếp. Tuy nhiên họ không xác định được ứng dụng chuyển đổi nào cho quy trình này.

Quy trình *chuyển đổi đến kênh phân phối phù hợp* đòi hỏi nền tảng các hệ thống giao dịch vững chắc, bao gồm bộ phần mềm chăm sóc khách hàng trọn gói với các mô-đun về quản lý thời gian chờ đợi, quản lý đơn đặt hàng và hệ thống bán hàng tự động. Đối với quy trình *phản hồi khách hàng nhanh chóng* trong chủ đề quản lý vận hành, các chuyên gia tham dự xác định một ứng dụng chuyển hóa, *hệ thống tự hỗ trợ khách hàng* , và một ứng dụng phân tích, *một hệ thống quản lý tri thức cộng đồng theo thông lệ tốt nhất* bằng việc chia sẻ kỹ năng bán hàng thành công của các nhân viên bán hàng qua điện thoại. Quy trình *tối thiểu hóa sự cố* cũng cần một ứng dụng phân tích về chất lượng dịch vụ để xác định sự cố; và hai hệ thống giao dịch liên quan gồm một hệ thống truy tìm các sự cố và và một hệ thống quản lý sự cố.

Danh mục các ứng dụng của tổ chức này đòi hỏi một số yếu tố trong cơ sở hạ tầng IT. Gói phần mềm chăm sóc khách hàng tổng hợp có nhiều mô-đun mở rộng là các ứng dụng về khách hàng. Công ty giao cho bộ phận IT nhiệm vụ thu mua, cài đặt và duy trì gói phần mềm. Bộ phận IT cũng chịu trách nhiệm kích hoạt nhiều ứng dụng và tích hợp các ứng dụng này vào trang Web của ngân hàng. Ứng dụng tự hỗ trợ khách hàng đòi hỏi công nghệ tương tác trả lời bằng giọng nói, do đó cần thực hiện một dự án nghiên cứu và phát triển nội bộ. Bộ phận IT được coi là bộ phận tiên phong trong tổ chức chịu trách nhiệm bảo đảm rằng các công nghệ mới sẽ được đưa vào sử dụng thành công. Họ cũng được giao trách nhiệm thực hiện việc điện toán hóa điện thoại, một kỹ thuật tương đối mới với ngân hàng.

Vì vậy, quy trình hoạch định chiến lược IC của ngân hàng đã xác định một danh mục IC gồm mười bốn ứng dụng độc đáo và năm dự án cơ sở hạ tầng IT. Bằng việc chọn lọc danh mục ứng dụng và cơ sở hạ tầng dựa trên các quy trình nội bộ quan trọng trong bản đồ chiến lược của doanh nghiệp, các nhà quản trị có thể chắc chắn rằng nguồn vốn thông tin sẽ được gắn kết vào chiến lược của công ty.

Phân bổ tài nguyên cho các khoản đầu tư chiến lược vào ic

Đầu tư vào công nghệ thông tin đang tăng ổn định hơn ba mươi năm qua. Tuy nhiên hơn 90% chi phí đáng kể hàng năm trong một ngân sách IT điển hình phải dành cho việc vận hành và duy trì các ứng dụng hiện tại. Chỉ 10% dành cho đầu tư bổ sung khác. Nhưng chính các khoản đầu tư bổ sung này tạo ra sự gắn kết chiến lược.

Trong hình 9-5, chúng ta xác định một tập hợp các ứng dụng nguồn vốn thông tin và dự án cơ sở hạ tầng IT cần thiết để hỗ trợ cho chiến lược tại Consumer Bank. Tuy danh sách dự án này hợp lý, nhưng mỗi dự án lại đòi hỏi một sự đầu tư cụ thể về con người và tiền bạc để mua, phát triển và cài đặt phần mềm. Sự sáng tạo trong quy trình hoạch định chiến lược IT phải phù hợp với tình hình kinh tế của tổ chức. Bảng hướng dẫn phát triển chiến lược đầu tư nguồn vốn thông tin, theo hình 9-6, phải giải quyết các vấn đề sau:

- Mức độ đầu tư tổng thể trong các dự án nguồn lực thông tin mới
- Tập hợp đầu tư cần có theo quy trình chiến lược
- Tập hợp đầu tư cần có theo loại nguồn lực thông tin

Hình 9-6: Phát triển chiến lược đầu tư nguồn lực thông tin

Các cuộc nghiên cứu so sánh gần đây cho thấy một tổ chức điển hình dùng khoảng 4% doanh thu cho các hoạt động liên quan đến nguồn vốn thông tin. [6] Con số này thay đổi, biến động trong một biên độ khá lớn tùy theo ngành; với các công ty dịch vụ tài chính bỏ ra 7%, các công ty sản xuất là 1,7%, và các công ty bán lẻ là 1,0%. Trong tổng số tiền này, chúng ta đã biết rằng khoảng 90% không phải là đầu tư bổ sung, vì phải dành để hỗ trợ việc vận hành và duy trì các ứng dụng và cơ sở hạ tầng đã có sẵn. Tuy vậy, các công ty cũng nên quan tâm cải thiện hiệu quả của các hệ thống đang có và gỡ bỏ các ứng dụng đang trở nên lỗi thời.

Phần chi tiêu bổ sung này hỗ trợ các ứng dụng và dự án về nguồn vốn thông tin cần thiết cho chiến lược. Khi chi tiêu quá ít cho nguồn vốn thông tin, tổ chức sẽ gặp rủi ro. Các tiến bộ trong ngành công nghệ thông tin
vẫn đang là động lực chủ đạo cho nền kinh tế mới. Với chi phí sản xuất các con chip điện tử tiếp tục giảm tới 50% trong mỗi 21 tháng, các ứng dụng và chức năng mới tiếp tục ra đời. [7] Ví dụ như công nghệ đột phá trong ngành máy tính di động và không dây sẽ là một tác động to lớn đến tất cả các khu vực kinh tế ở tương lai gần.

Ở một khía cạnh khác, các tổ chức cũng có thể chi tiêu quá nhiều cho các ứng dụng và dự án về nguồn vốn thông tin. Để đạt đến lợi ích cao nhất có thể, mỗi khoản đầu tư phần mềm phải đi kèm với thay đổi lớn của tổ chức và việc phát triển các năng lực mới cho nguồn nhân lực. Trong một khoảng thời gian, các tổ chức chỉ có thể hấp thụ được một số thay đổi nhất định, nên cố gắng đầu tư quá nhiều và quá nhanh vào nguồn vốn thông tin có thể dẫn đến sự lãng phí. Các cuộc khảo sát cho thấy 70% các tổ chức đầu tư vào các gói phần mềm CRM lớn, toàn diện và đắt tiền lại không thể thu về kết quả như mong đợi. Nguyên nhân chủ yếu là vì các khoản đầu tư đó không liên kết được với những biện pháp quản lý sự thay đổi. [8]

Chi tiêu cho các ứng dụng nguồn vốn thông tin gồm hai hướng: thay thế các hệ thống lỗi thời bằng công nghệ hiện đại (chẳng hạn như hệ thống ERP), và sử dụng những công nghệ hoàn toàn mới vào các chương trình ứng dụng mới (như thương mại điện tử). Cả hai hướng chi tiêu này sẽ tiếp tục tồn tại trong một tương lai có thể nhìn thấy trước, vì vậy các công ty cần một hướng dẫn chiến lược cụ thể từ cao xuống thấp cho các khoản đầu tư vào các ứng dụng nguồn vốn thông tin mới. Tương tự như vậy, các nhà đầu tư thường đánh giá khả năng cải tiến của doanh nghiệp bằng cách so sánh mức độ đầu tư vào lĩnh vực nghiên cứu và phát triển với chuẩn là các đơn vị cùng nhóm trong ngành. Các công ty như Intel, hoạt động trong những ngành liên tục thay đổi và phụ thuộc vào công nghệ, chi tiêu từ 12 đến 15% doanh thu hàng năm cho nghiên cứu và phát triển. Trong khi đó, các công ty sản xuất truyền thống như Ingersoll-Rand, hoạt động trong những ngành ổn định và ít thay đổi hơn, chỉ dùng khoảng 2% doanh thu cho nghiên cứu và phát triển. Kinh nghiệm của chúng tôi về đầu tư vào nguồn vốn thông tin cho thấy dành ra ít hơn 5% (trong tổng số chi tiêu cho nguồn vốn thông tin) cho hoạt động nghiên cứu và phát triển có lẽ là quá thấp và 15% là mức giới hạn cao nhất mà công ty có thể thực hiện. Vậy nên, mức đầu tư vào nguồn vốn thông tin nên từ 5% đến 15% trong tổng số chi tiêu cho nguồn vốn thông tin.

Hình 9-7: Danh mục nguồn lực thông tin của các doanh nghiệp được dùng làm chuẩn để so sánh: Nghiên cứu của Weill/Broadbent

Nguồn lực thông tin	Nguồn giá trị điển hình	Tổng hợp ngân sách điển hình	Tập trung vào giảm chi phí	Cân đối giữa chi phí và sự nhạy bén	Tập trung vào sự linh hoạt và nhạy bén
Các ứng dụng chuyển hóa	Cải thiện tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường hoặc định giá cao, tạo ra doanh thu trên từng nhân viên cao hơn	14%	5%	15%	17%
Các ứng dụng phân tích	Cung cấp thông tin để quản lý doanh nghiệp. Đặc biệt quan trọng trong các ngành cần nhiều thông tin (thông tin khách hàng, chất lượng sản phẩm)	16%	13%	20%	14%
Các ứng dụng giao dịch	Tập trung chủ yếu vào giảm chi phí	12%	40%	15%	11%
Cơ sở hạ tầng IT	Tạo ra sự kết hợp và linh hoạt trong kinh doanh, tăng cường bán chéo và phát triển sản phẩm mới	58%	42%	50%	58%
Tổng chi phí nguồn vốn thông tin	Mức độ chi tiêu (IT/Doanh thu) Tất cả các ngành 4,1% Ngành tài chính 7,0% Ngành sản xuất 1,7% Ngành bán lẻ 1,0%		Tổng chi phí nguồn vốn thông tin 10-20% thấp hơn mức trung bình của ngành	Theo mức trung bình của ngành	Tổng chi phí nguồn vốn thông tin 10-25% thấp hơn mức trung bình của ngành

Hình 9-8 Chiến lược đầu tư / Danh mục nguồn vốn thông tin của Consumer Bank

A. Danh mục đầu tư nguồn vốn thông tin (ứng viên)

Danh mục nguồn lực thông tin chiến lược							Tổng đầu tư cho nguồn lực thông tin	B. Chiến lược đầu tư nguồn vốn thông tin: Đầu tư thấp	Đầu tư vừa phải	Đầu tư cao	Mức của công ty được đưa ra làm chuẩn (Tổng chi phí)
Loại	Quản lý sản phẩm	Quản lý khách hàng	Quản lý vận hành	Quản lý tài chính	Quản lý nhân sự	Quản lý chiến lược					
Các ứng dụng chuyển hóa		PPM	CSH	SVA	HCR	BSC	$AWW	-	10%	+	14%
Các ứng dụng phân tích	CFS BPC	CFS BPC	SQA BPC			ABC	$XXX	-	10%	+	16%
Các ứng dụng giao dịch	CRM/ CFS PMS	CRM: ICF LED SFA OMS	ITS WSS PRM				$YYY	-	50%		12%
Cơ sở hạ tầng IT	Vật chất: • CRM • WEB • CTI		Quản lý: • IVR (RSD) • Các tiêu chuẩn CRM				$ZZZ	-	30%	+	58%
						Tổng đầu tư vào nguồn lực thông tin mới	$XYZ	0.25 XYZ	0.5 XYZ	0.75 XYZ	
						Tổng đầu tư vào nguồn lực thông tin mới (%/Tổng số)	20%	5%	10%	15%	
						Tổng chi phí (Nguồn lực thông tin / Doanh thu)	6,6%	5,7%	6,0%	6,3%	6,0%

Bảng hướng dẫn thứ hai cho việc hoạch định đầu tư vào nguồn vốn thông tin quyết định sự kết hợp đầu tư giữa cơ sở hạ tầng công nghệ và các ứng dụng thông tin. Hình 9-7 xác định các chuẩn mực tốt nhất theo nghiên cứu của Weill và Broadbent thực hiện với nhiều công ty. Một công ty trung bình dành 58% tổng chi tiêu vào nguồn vốn thông tin cho cơ sở hạ tầng IT với tỷ lệ tương đối đồng đều (12%, 16% và 14%) cho ba loại ứng dụng. Một tổ chức chú trọng đến *chiến lược giảm chi phí* sẽ đầu tư ít hơn vào cơ sở hạ tầng (42%), nhiều hơn vào các ứng dụng xử lý giao dịch (40%) và ít hơn vào các ứng dụng chuyển hóa (5%). Một tổ chức theo đuổi chiến lược *linh hoạt và nhạy bén* – đẩy nhanh quá trình đưa sản phẩm mới ra thị trường hoặc tăng cường bán chéo – chuyển nguồn vốn đầu tư từ các ứng dụng xử lý giao dịch (11%) sang cơ sở hạ tầng (58%). Nhìn chung, công ty chú trọng vào tính linh hoạt và nhạy bén chi tiêu trên mức bình quân của ngành vào nguồn vốn thông tin. Trong khi đó công ty chú trọng vào việc giảm chi phí sẽ chi tiêu vào nguồn vốn thông tin ít hơn mức bình quân của ngành từ 10% đến 20%. Những thông số này có giá trị tham khảo để phát triển một chiến lược đầu tư vào nguồn vốn thông tin.

Như một ví dụ minh họa, hãy quay lại danh mục nguồn vốn thông tin tại Consumer Bank trong hình 9-8, phần A (xem hình 9-5 để biết ý nghĩa đầy đủ các chữ viết tắt ba chữ cái trong hình này). Việc tài trợ cho tất cả các dự án tiềm năng trong danh mục sẽ tiêu tốn 20% trong tổng số chi tiêu cho nguồn vốn thông tin, cao hơn

mức đầu tư tối đa mà chúng tôi đã đề nghị. Bảng đầu tư (hình 9-8, phần B) xem xét ba lựa chọn: đầu tư thấp (5% trong tổng chi tiêu cho thông tin), đầu tư vừa phải (10%) và đầu tư cao (15%). Với mức đầu tư vừa phải, danh sách các ứng dụng đề xuất phải cắt giảm một nửa, phần còn lại sẽ bị hoãn lại đến năm sau. Trong trường hợp này, mức chi tiêu hạn chế tạo ra yêu cầu phải quản lý một cách chặt chẽ tỷ lệ thay đổi. Trong kịch bản đầu tư vừa phải, một phần lớn chi tiêu được dành cho ứng dụng xử lý giao dịch (50%) và cơ sở hạ tầng (30%), thể hiện tầm quan trọng của các ứng dụng CRM. Nhiều quy trình chiến lược cần có các mô-đun khác nhau trong phần mềm CRM. Nếu ngân sách nhiều hơn, chi tiêu cho các ứng dụng phân tích và chuyển hóa cũng sẽ nhiều hơn. Dù không có hướng dẫn hay tiêu chuẩn tuyệt đối nào, sự tương tác giữa chiến lược đầu tư vào nguồn vốn thông tin và danh mục nguồn vốn thông tin giúp các nhà quản lý cân đối giữa chi phí và lợi nhuận. Cuối cùng họ có thể thiết lập một chiến lược khả thi về mặt kinh tế cho việc đẩy mạnh đầu tư vào nguồn vốn thông tin.

ĐO LƯỜNG SỰ SẴN SÀNG CỦA NGUỒN LỰC THÔNG TIN

Sự sẵn sàng chiến lược của các ứng dụng và cơ sở hạ tầng của nguồn vốn nhân lực là thước đo tốt nhất về giá trị của nguồn vốn thông tin của tổ chức. Cũng như sự sẵn sàng chiến lược của nguồn vốn nhân sự, sự sẵn sàng chiến lược của nguồn vốn thông tin đo lường mức độ chuẩn bị kỹ lưỡng về nguồn vốn thông tin trong tổ chức để hỗ trợ cho chiến lược của doanh nghiệp.

Hình 9-9 Đo lường sự sẵn sàng chiến lược của nguồn lực thông tin

Có nhiều phương pháp đo lường danh mục nguồn vốn thông tin. Cách dễ nhất và được sử dụng thường xuyên nhất là một chỉ số đơn giản để xác định tình trạng của mỗi ứng dụng. Hình 9-9 minh họa một sơ đồ sáu cấp độ. Cấp độ 1 và 2 là mức bình thường và và dùng cho vận hành thông thường. Cấp 3 và 4 thể hiện các ứng dụng mới đã được xác định và được tài trợ, các hành động đang được triển khai. Năng lực mới chưa xuất hiện, nhưng các chương trình phát triển đã được kích hoạt để thu hẹp khoảng cách. Cấp độ 5 và 6 thể hiện khu vực có vấn đề. Cần có các ứng dụng để hỗ trợ chiến lược nhưng chưa có hành động cụ thể nào được thực hiện để tạo ra năng lực mới.

Các nhà quản lý chịu trách nhiệm đối với chương trình phát triển nguồn vốn thông tin đưa ra các đánh giá chủ quan cho hệ thống đo lường đơn giản như minh họa ở hình 9-9. CIO (Chief Informatics Officer – Giám đốc công nghệ thông tin) vẫn chịu trách nhiệm cao nhất về tính trung thực của các số liệu báo cáo. Hệ thống đo lường này tập trung vào quy trình phát triển để đảm bảo việc thực hiện các nỗ lực tốt nhất cho sự sẵn sàng chiến lược. Hình 9-10 trình bày các thức kết hợp sự sẵn sàng của từng chương trình ứng dụng và cơ sở hạ tầng ở Consumer Bank vào báo cáo tình trạng danh mục. Với một báo cáo như thế, các nhà quản lý có thể nhanh chóng xác định mức sẵn sàng chiến lược của nguồn vốn thông tin cũng như các lĩnh vực cần phải được chú trọng hơn. Báo cáo đó là một công cụ xuất sắc để kiểm soát danh mục các chương trình phát triển nguồn vốn thông tin.

Hình 9-10: Sự sẵn sàng của nguồn lực thông tin tại Consumer Bank

Ở một khía cạnh khác, các bộ phận IT phức tạp sử dụng những cách đánh giá khách quan, định lượng về danh mục ứng dụng của họ. Họ có thể khảo sát người sử dụng về mức độ hài lòng đối với mỗi ứng dụng. Họ có thể thực hiện phân tích tài chính để quyết định chí phí vận hành và bảo trì cho mỗi ứng dụng. Một vài người kiểm tra về mặt kỹ thuật để đánh giá chất lượng lập trình, khả năng vận hành, khả năng lưu trữ, và tần suất sự cố của từng ứng dụng. Từ đó, tổ chức có thể xây dựng chiến lược để quản lý danh mục các tài sản về nguồn vốn thông tin hiện có, giống như quản lý danh mục tài sản hữu hình như máy móc hay xe hơi. Cụ thể hơn, các ứng dụng có chi phí bảo trì cao có thể được đơn giản hóa, các ứng dụng có chi phí vận hành cao có thể được tối ưu hóa, và các ứng dụng có mức khách hàng không hài lòng cao có thể được thay thế. Phương pháp toàn diện và phức tạp hơn này có hiệu quả rõ rệt trong việc quản lý danh mục ứng dụng đã đưa vào vận hành.

TÓM TẮT

Các phương pháp đo lường giới thiệu trong chương này tạo ra một cái nhìn mới về quản lý sự phát triển và triển khai nguồn vốn thông tin. Trọng tâm đánh giá hiệu quả của nguồn vốn thông tin chuyển từ thống kê chi phí và độ tin cậy sang sự gắn kết chiến lược: đo lường cách thức nguồn vốn thông tin đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức, đặc biệt là các quy trình chủ chốt, khác biệt hóa trong yếu tố nội bộ của bản đồ chiến lược. Nguồn vốn thông tin phải được quản lý như các loại tài sản khác. Giá trị của nguồn vốn thông tin nằm ở mức độ đóng góp vào chiến lược để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Các kỹ thuật gắn kết danh mục được mô tả trong chương này tạo ra một phương pháp thực tiễn để gắn kết nguồn vốn thông tin vào mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Tình huống thực tiễn theo sau chương này sẽ mô tả bản đồ chiến lược của nhóm công nghệ thông tin tại công ty quản lý tài sản T.Rowe Price. Nhóm dự án sử dụng bản đồ chiến lược để gắn kết chiến lược IT của doanh nghiệp nhằm cung cấp những năng lực bổ sung cho tổ chức.

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

T. ROWE PRICE

Bối cảnh

T.Rowe Price (TRPA), một công ty quản lý tài sản hàng đầu đặt ở Baltimore, là nhà cung cấp dịch vụ đầu tư cho các nhà đầu tư cá nhân và các chương trình hưu trí doanh nghiệp. Công ty có tổng tài sản là 156,3 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm 2001. TRPA hoạt động như một nhà tư vấn đầu tư cho hơn tám triệu khách hàng là công ty và cá nhân trong các quỹ tương hỗ không thu phí (no-load mutual funds) [9] và các danh mục đầu tư khác thuộc tập đoàn T.Rowe Price. Với hơn 600 nhân viên (gồm cả nhân viên làm việc theo hợp đồng thời vụ) và mức chi tiêu hàng năm hơn 100 triệu đô la Mỹ, T.Rowe Price Investment Technology, Inc. (TRPIT), công ty

con 100% vốn của TRPA, cung cấp các dịch vụ quản lý công nghệ và thông tin thiết yếu để hoàn thành sứ mệnh cho các đơn vị kinh doanh trong tập đoàn TRPA.

Tình huống

Cuối năm 2000, TRPA tuyên bố mục tiêu cho cả tập đoàn là thực hiện "dịch vụ đẳng cấp quốc tế". Mặc dù TRPA có lịch sử lâu đời về kết quả điều hành quỹ đầu tư xuất sắc, thị trường quản lý quỹ ngày càng chật chội vì đông đối thủ cạnh tranh còn đòi hỏi nhiều hơn thế. Các đối thủ như Fidelity Investment và Vanguard đã chiếm lĩnh được thị phần rất lớn bằng việc cung cấp các lực chọn về dịch vụ tài chính đa dạng và dịch vụ khách hàng đa chức năng với công nghệ cao. Đội ngũ lãnh đạo TRPA quyết định phải bảo vệ và phát triển thị phần của mình.

Bên cạnh việc hỗ trợ mục tiêu chung của tập đoàn, TRPIT phải đối mặt với thử thách thường gặp trong các tổ chức IT lớn là: vừa cung cấp và giới thiệu giá trị của công nghệ đến khách hàng, các đơn vị kinh doanh trong tập đoàn, vừa đặt thứ tự ưu tiên và áp dụng nguồn lực IT khan hiếm trong doanh nghiệp một cách hiệu quả. Để đối phó những áp lực mâu thuẫn này, ban điều hành của TRPIT nỗ lực cải thiện các quy trình. Các thước đo hiệu quả kinh doanh của công ty được lựa chọn, tổng hợp, trao đổi và truyền đạt đến những người có quyền lợi liên quan, và được sử dụng làm thông tin cho các quyết định kinh doanh. Mô hình Thẻ điểm cân bằng được chọn lựa đưa vào áp dụng.

Chiến lược

Một nhóm tư vấn BSC phối hợp với một số lãnh đạo tại TRPIT để phát triển và thống nhất danh sách các mục tiêu chiến lược như sau:

- Chứng minh giá trị với các đơn vị kinh doanh trong tập đoàn.
- Nhân viên ở mọi cấp độ có một hiểu biết chung về chiến lược của TRPIT
- Bảo đảm gắn kết và thực hiện chiến lược nhanh hơn và toàn diện hơn, cả bên trong công ty cũng như trên khắp các đơn vị kinh doanh
- Đánh giá kết quả hiệu suất và truyền thông thường xuyên
- Thiết lập tinh thần trách nhiệm cao hơn
- Đánh giá và ưu tiên cho các biện pháp nhanh và hiệu quả hơn
- Tạo ra dịch vụ đẳng cấp quốc tế

Các mục tiêu này thường xuyên được thông báo đến những người có quyền lợi liên quan để giải thích nỗ lực khi Thẻ điểm cân bằng được hình thành. Để nâng cao sự hiểu biết về chiến lược cụ thể, các nhà tư vấn phỏng vấn các lãnh đạo chủ chốt trong TRPIT, cũng như trong các đơn vị kinh doanh. Danh sách những thay đổi quan trọng cần thiết cho thành công của TRPIT là cơ sở để xây dựng bản đồ chiến lược.

Lịch trình thay đổi của TRPIT		
	Từ	***Sang***
Tập hợp giá trị của T.Rowe	Kết quả của quỹ đầu tư	Kết quả của quỹ đầu tư và dịch vụ khách hàng
Vai trò của TRPIT	Hỗ trợ chiến thuật	Đối tác chiến lược
Chiến lược của TRPIT	Tiềm ẩn	Được thông báo rõ ràng
Kiến thức của TRPIT	Năng lực kỹ thuật	Năng lực kỹ thuật và kiến thức kinh doanh
Khía cạnh nguồn lực	TRPIT là nguồn lực chủ đạo	TRPIT là người mở ra giải pháp
Khía cạnh chi phí IT	TRPIT bù đắp chi phí	TRPIT chứng minh giá trị kinh doanh
Văn hóa TRPIT	Phân tích và thảo luận vấn đề	Xác định và thực hiện giải pháp
Quản lý dự án	Các đánh giá và mục tiêu bị bỏ sót	Rủi ro và định hướng được chia sẻ với các đơn vị kinh doanh
Quản lý khối lượng công việc	Quá nhiều dự án	Đặt ra ưu tiên chiến lược và phân phối tài nguyên

Bản đồ chiến lược

Mặc dù TRPIT chỉ là một trong số các thành viên đóng góp vào kết quả tài chính cuối cùng của TRPA, thu nhập của doanh nghiệp (EBITDA) được xem như mục tiêu tài chính chủ đạo trong sơ đồ chiến lược của nó (xem hình 9-11). Quản lý chi phí IT giúp quản lý kết quả kinh doanh quỹ đầu tư, một phần từ việc quản lý chi phí của quỹ. Tối đa hóa việc tạo ra giá trị mới cho đơn vị kinh doanh bao gồm từ việc thu hút tài sản quỹ đầu

tư qua dịch vụ khách hàng xuất sắc đến việc tạo ra hiệu suất đầu tư cao hơn bằng cách cung cấp thông tin kịp thời đến các nhà quản lý tài chính.

Hình 9-11: Bản đồ chiến lược của T. Rowe Price Investment Technologies Global Business

Bốn *mục tiêu khách hàng* hay *đối tác* , được viết dưới dạng tiếng nói tưởng tượng của khách hàng (các nhà quản lý tại các đơn vị kinh doanh). Các khách hàng này muốn TRPIT quản lý và đáp ứng kỳ vọng về chi phí và chất lượng dịch vụ của họ, trước khi xem TRPIT là một đối tác tin tưởng có công nghệ sáng tạo để hỗ trợ chiến lược của các đơn vị kinh doanh.

Các *mục tiêu quy trình nội bộ* để thực hiện mục tiêu khách hàng được tổ chức theo ba chủ đề: *vận hành xuất sắc* , *liên minh với các đơn vị kinh doanh* , và *dẫn đầu về giải pháp* . Mục tiêu xây dựng các hệ thống phần mềm đáng tin cậy được hỗ trợ bởi việc liên tục phát triển và quản lý các giải pháp. Trong đó, công ty sử dụng tập hợp các ứng dụng, kiến trúc dữ liệu, nền tảng phần cứng và quy trình kinh doanh được xác định trước một cách tập trung. Một mục tiêu quan trọng khác thể hiện sự thay đổi căn bản từ vai trò người cung cấp sang người sáng tạo giải pháp, người tích hợp thuần thục, và người quản lý các giải pháp từ nội bộ và bên ngoài. Tăng cường sự hiểu biết của TRPIT về hoạt động của các đơn vị kinh doanh là nền tảng quan trọng để quản lý mối quan hệ và góp phần vào thành công của họ. Với sự hiểu biết này, TRPIT có thể cung cấp chức năng mới đúng tiến độ, có thể xác định và thực hiện các giải pháp tạo giá trị kinh doanh sử dụng công nghệ sáng tạo để mang lại dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Sáng tạo là một yếu tố ẩn trong ba mục tiêu học tập và phát triển của TRPIT. Những nhân viên tài năng của TRPIT được khuyến khích sáng tạo khi văn hóa doanh nghiệp chuyển từ đánh giá cao việc phân tích vấn đề sang công nhận và khen thưởng các ý tưởng giải pháp. Một mục tiêu quan trọng khác là cam kết của TRPIT trong việc tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích, phát huy năng lực của nhân viên. Mục tiêu này mong đợi tất cả nhân viên trao đổi và đóng vai trò chủ động khi cần thiết, bất kể thẩm quyền và trách nhiệm chính thức của họ. Cuối cùng, ba mục tiêu học tập và phát triển giải quyết sự cần thiết có những nhân viên giỏi được khích lệ bởi việc lãnh đạo và giao tiếp trong nền văn hóa đánh giá cao sự cống hiến.

Theo sự phát triển của bản đồ chiến lược, TRPIT nhanh chóng bắt đầu thu thập dữ liệu và truyền đạt các kết quả. Trong một cuộc họp kéo dài cả ngày, với sự tham dự của khoảng 40 nhà quản lý cao và trung cấp, các lãnh đạo hàng đầu của TRPIT và CEO của tập đoàn đã giới thiệu một chương trình truyền thông có cấu trúc chặt chẽ để bảo đảm rằng mỗi thành viên của TRPIT đều hiểu rõ bản đồ chiến lược và hiểu được làm thế nào để họ đóng góp cho bức tranh chung của tổ chức.

Giai thoại

Dùng phần mềm Excel kết hợp với Power Point, TRPIT nhanh chóng xây dựng một báo cáo hàng quý mang tính tương tác cho phép cấp quản lý và nhân viên theo dõi từng mục tiêu về kết quả, mục đích và phân tích tình hình. Mặc dù cuộc tấn công 11 tháng 9 buộc tổ chức bỏ qua một đợt báo cáo nhưng nó đã trở thành

một phần quan trọng của quy trình quản lý chiến lược ở TRPIT. Một quy trình chính thức để đánh giá và xếp thứ tự ưu tiên cho các sáng kiến chiến lược được đề ra. BSC đã tạo ra sự tập trung cao độ vào phân tích chi phí-lợi ích, tuân thủ các tiêu chuẩn, trách nhiệm quản lý dự án, và đóng góp của TRPIT. Các khảo sát về sự hài lòng của khách hàng được tiến hành như một phần của thẻ điểm. Qua đó các nhà quản lý nhận được phản hồi định kỳ về tiến bộ của TRPIT trong việc hỗ trợ kết quả hoạt động của các đơn vị kinh doanh.

Để đáp ứng tinh thần của mục tiêu P4, "hãy cho tôi những cải tiến có thể tạo ra giá trị kinh doanh," nhóm tư vấn khách hàng của TRPIT nỗ lực làm việc với các nhân viên của tập đoàn TRPA thuộc các bộ phận tài chính, pháp lý, nhân sự để xác định và vẽ bản đồ các quy trình kinh doanh chủ chốt, tìm hiểu và xếp thứ tự ưu tiên cho cơ hội cải tiến, và phát triển các giải pháp công nghệ

Cuối cùng, một công cụ và phương pháp phân tích chi phí-lợi ích do TRPIT phát triển, với sự hỗ trợ của BSC đã được CFO của tập đoàn chấp nhận và tài trợ, và trở thành một phần không thể thiếu trong quy trình lập ngân sách cải tiến.

Tình huống được soạn bởi Robert S. Gold của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Pam McGinnis của T.Rowe Price. Chúng tôi cảm ơn Pam McGinnis và các đồng nghiệp của bà đã chia sẻ kinh nghiệp của T.Rowe Price.

[1] . Tổng quát về các loại công nghệ thông tin hữu dụng, xem "Sử dụng việc đo lường để chứng minh giá trị kinh tế của IT" *(Using Measurements to Demonstrate the Business Value of IT)* (Stamford, CT: Gartner Group, 2000), ESR #5610.

[2] . ERP: Enterprise Resources Planning: Phần mềm lập kế hoạch nguồn lực của doanh nghiệp

[3] . Các quy trình điều tiết và xã hội tuy không được minh họa ở đây, cũng đòi hỏi nguồn lực thông tin để hoạt động.

[4] . CAD/CAM: Chương trình thiết kế trên máy tính (computer-aided design) và chương trình sản xuất có sự hỗ trợ của máy tính (computer-aided manufacturing).

[5] . Peter Weil và Marinne Broadbent, *Dùng cơ sở hạ thầng mới làm đòn bẩy: Những công ty dẫn đầu thị trường vốn hóa công nghệ thông tin mới của họ như thế nào (Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Captialize on the New Information Technology)* (Boston: Harvard Business School Press, 2000)

[6] . Sách đã dẫn.,38

[7] . B. Schenlder, "Ván bài trị giá 10 tỷ đô la của Intel" *(Intel's $10 Billion Gamble) Fortune* , 11 November 2002, 98.

[8] . Scott Nelson, "Bảy lý do thất bại trong công tác quản trị quan hệ khách hàng" *(Seven Reasons Why CRM Fails)"* Báo cáo của Gartner Group 0702-0117-103570; D. Rigby, F. Reichheld, và P. Schefter, "Tránh bốn hiểm họa của công tác quản trị quan hệ khách hàng" *(Avoid the Four Perils of CRM) Harvard Business Review* (February 2002).

[9] . Các quỹ đầu tư trong đó chứng chỉ quỹ được bán đúng giá, không thu thêm một khoản phí hay hoa hồng nào do nó được bán trực tiếp từ công ty đầu tư đến nhà đầu tư, chứ không qua một bên trung gian nào cả – ND.

Chương X

SỰ SẴN SÀNG CỦA NGUỒN VỐN TỔ CHỨC

Các chương trước đã thảo luận về sự phát triển và gắn kết của hai tài sản vô hình quan trọng – nguồn vốn con người và nguồn vốn thông tin – với các quy trình nội bộ chiến lược. Để bổ sung cho sự gắn kết về năng lực và công nghệ đó, các nhà điều hành cũng phải phát triển nguồn vốn tổ chức (xem hình 10-1). Nguồn vốn tổ chức được định nghĩa là *khả năng của tổ chức trong việc huy động và duy trì quá trình thay đổi cần thiết để thực thi chiến lược* . Nguồn vốn tổ chức tạo ra khả năng kết hợp để mỗi tài sản vô hình riêng lẻ, nguồn vốn con người hay nguồn vốn thông tin, cũng như các tài sản hữu hình và tài sản tài chính gắn kết với chiến lược. Không chỉ như thế, nó còn tạo điều kiện để tất cả các tài sản đó kết hợp và phối hợp chung với nhau nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược của tổ chức. Một doanh nghiệp có nguồn vốn tổ chức cao sẽ có sự chia sẻ về tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị và chiến lược. Doanh nghiệp đó tạo ra một văn hóa làm việc xoay quanh chiến lược, và chia sẻ kiến thức từ trên xuống, từ dưới lên, và xuyên suốt tổ chức để mọi người chung tay cùng làm việc theo một định hướng. Ngược lại, một doanh nghiệp với nguồn vốn tổ chức thấp không thành công trông việc truyền thông những mối quan tâm của mình và thiết lập văn hóa mới. Khả năng tạo ra nguồn vốn tổ chức tích cực là một trong những dự báo tốt nhất về khả năng thực thi chiến lược thành công.

Hình 10-1: Phương pháp mô tả sự sẵn sàng của nguồn vốn tổ chức

Hầu hết các tổ chức trong dữ liệu nghiên cứu của chúng tôi về Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng xác định từ 3 đến 5 mục tiêu thuộc nguồn vốn tổ chức trong yếu tố học tập và phát triển. Các mục tiêu điển hình gồm: "xây dựng đội ngũ lãnh đạo", "gắn kết lực lượng lao động", "chia sẻ kiến thức" và "tập trung vào khách hàng". Nhưng việc thiết lập những mục tiêu này thường mang tính cảm tính và không có sự chuẩn bị trước. Các nhà điều hành không có mô hình chung để tập trung suy nghĩ theo văn hóa và môi trường của tổ chức, và đặc biệt để gắn kết nó với chiến lược. Mặc dù thiếu một mô hình như vậy và bất chấp sự đa dạng đáng kể từ những phương pháp riêng lẻ, chúng tôi đã xác định những yếu tố quan trọng được số đông cùng sử dụng. Chúng tôi đã tổng hợp những yếu tố này thành một mô hình mới, tuy vẫn đang mang tính chất thăm dò, để mô tả và đo lường nguồn vốn tổ chức.

Nguồn vốn tổ chức thường được xây dựng dựa trên 4 yếu tố:

1. *Văn hóa:* Sự nhận thức và nội bộ hóa sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi cần để thực thi chiến lược.

2. *Khả năng lãnh đạo:* Sự sẵn có các nhà lãnh đạo có phẩm chất đạt yêu cầu ở mọi cấp độ để hỗ trợ tổ chức hướng theo chiến lược.

3. *Sự gắn kết:* Các mục tiêu và nỗ lực của cá nhân, đội nhóm, phòng ban được kết nối với việc thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

4. *Tinh thần tập thể:* Kiến thức về tiềm năng chiến lược được chia sẻ trên khắp tổ chức

Hình 10-2: Lịch trình thay đổi tổ chức

Bản đồ chiến lược mô tả những thay đổi mà chiến lược cần, chẳng hạn như các sản phẩm mới, quy trình mới hoặc khách hàng mới. Những thay đổi này lại xác định những *giá trị và hành vi mới* cần có trong lực lượng lao động. Bước đầu tiên trong việc phát triển chiến lược nguồn vốn tổ chức là xác định *lịch trình thay đổi* do chiến lược chung yêu cầu. Lịch trình thay đổi này xác định những thay đổi trong môi trường tổ chức cần thiết cho chiến lược. Hình 10-2 tóm tắt lịch trình thay đổi nổi bật của những tổ chức trong dữ liệu nghiên cứu của chúng tôi. Mục tiêu được chia thành 2 loại: những thay đổi hành vi cần thiết để tạo ra giá trị cho khách hàng và cổ đông, và những thay đổi hành vi cần thiết để thực thi chiến lược. Ba loại thay đổi hành vi khác nhau được nhấn mạnh trong việc *tạo ra giá trị* :

- Tập trung vào khách hàng
- Sáng tạo và đổi mới
- Tạo ra kết quả

Bốn loại thay đổi hành vi bổ sung liên quan đến việc *thực thi chiến lược* :

- Hiểu biết sứ mệnh, chiến lược và giá trị
- Tạo ra tinh thần trách nhiệm
- Trao đổi thông tin cởi mở
- Tinh thần tập thể

Không một tổ chức nào xác định cả bảy loại thay đổi đó trong lịch trình thay đổi của mình. Thông thường, một tổ chức sẽ chọn từ hai tới bốn thay đổi trong các thay đổi này để đưa vào trong thẻ điểm của mình. Ví dụ, công ty trong những ngành không bị nhà nước kiểm soát chặt chẽ như dịch vụ công cộng hay truyền thông hết sức coi trọng việc tập trung vào khách hàng và cải tiến vì đó là những hành vi hoàn toàn mới đối với họ. Văn hóa của họ trước đây theo định hướng hoạt động hiệu quả, tránh rủi ro và đàm phán tốt với nhà cầm quyền để lợi nhuận độc quyền đủ trang trải chi phí. Các công ty dược phẩm, thời gian dài trước đây vận hành nhờ năng lực chuyên môn để hỗ trợ chiến lược, giờ đây cũng tập trung vào định hướng khách hàng và làm

việc theo nhóm để chia sẻ kiến thức trên khắp tổ chức. Lịch trình thay đổi nên xác định ba hay bốn thay đổi hành vi quan trọng cần thiết để triển khai chiến lược mới.

Hình 10-3: Danh mục chiến lược nguồn vốn tổ chức điển hình

Trong hình 10-3 chúng tôi diễn tả những mục tiêu nguồn vốn tổ chức của 3 công ty. Crown Castle International (CCI) đã phát triển nhanh chóng thông qua việc sáp nhập. Chiến lược mới của công ty là chuyển sang phát triển từ nội bộ bằng cách tăng giá trị mang đến cho khách hàng. Sự chuyển đổi này đòi hỏi sự thay đổi rộng lớn trên khắp tổ chức. CCI đã sử dụng tất cả bốn mục tiêu nguồn vốn tổ chức:

- Truyền thông những chiến lược mới đến các nhân viên (Văn hóa)
- Phát triển khả năng lãnh đạo và tinh thần trách nhiệm (Khả năng lãnh đạo)
- Kết nối việc trả lương với hiệu suất (Sự đồng nhất)
- Nâng cao kiến thức quản lý toàn cầu (Tinh thần tập thể)

Ingersoll-Rand (IR) là một nhà sản xuất công nghiệp đa dạng với một loạt các sản phẩm và nhãn hiệu khác nhau. Công ty muốn tạo ra văn hóa "một công ty" mới để tập hợp sức mạnh của từng sản phẩm, nhãn hiệu riêng biệt tạo ra động lực chung cho cả công ty. Mục tiêu nguồn vốn tổ chức tổng quát được diễn tả là: "thúc đẩy sức mạnh của tổ chức qua quyền công dân kép." "Quyền công dân kép" chỉ việc duy trì sự trung thành cả đối với từng nhãn hiệu riêng lẻ lẫn đối với IR như là một công ty thống nhất. Nội dung này được vận hành qua ba mục tiêu nguồn vốn tổ chức:

- Minh họa những nguyên tắc định hướng của IR (Văn hóa)
- Đẩy mạnh sức mạnh trên toàn công ty (Sự gắn kết)
- Chia sẻ thông lệ tốt nhất (Tinh thần tập thể)

Media General là một công ty truyền thông đa phương tiện. Công ty này đã giới thiệu một chiến lược để đạt được sức mạnh tổng hợp trong thị trường khu vực của mình (đông nam nước Mỹ) thông qua việc quản lý tập hợp các phương tiện truyền thông gồm các ấn phẩm, truyền hình, và mạng internet. Vai trò của nguồn vốn tổ chức thể hiện qua hai mục tiêu:

Thúc đẩy một nền văn hóa thay đổi và trao quyền (Văn hóa).

Cải thiện truyền thông đến nhân viên (Sự gắn kết).

Với mô hình nguồn vốn tổ chức này, và các ví dụ về ứng dụng của nó trong thực tế, sau đây chúng ta có thể xem xét cụ thể hơn bốn thành phần của mô hình – văn hóa, khả năng lãnh đạo, sự gắn kết và tinh thần tập thể.

VĂN HÓA

Văn hóa phản ánh những thái độ và hành vi nổi trội, thường gặp, mô tả chức năng của một nhóm hay một tổ chức. "Định hình văn hóa" là một ưu tiên thường được trích dẫn nhất trong phần học tập và phát triển trong dữ liệu về Thẻ điểm cân bằng của chúng tôi. Các nhà quản lý nhìn chung tin rằng (1) chiến lược đòi hỏi phải thay đổi cơ bản trong cách thức tiến hành kinh doanh, (2) chiến lược phải được thực hiện thông qua các

cá nhân ở mọi cấp của tổ chức và, do đó, (3) cần phải có thái độ và hành vi mới – văn hóa – cho toàn bộ lực lượng lao động như là một điều kiện tiên quyết cho những thay đổi này.

Văn hóa có thể là một rào cản hoặc chất xúc tác thành công. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một tỷ lệ lớn các trường hợp sáp nhập và mua lại công ty không thể tạo ra sự phối hợp, thống nhất trong công việc [1] , mà lý do chính là "không tương thích về văn hóa" [2] . Tuy nhiên, cũng có những công ty như Cisco, nổi tiếng về khả năng đưa các đơn vị được sáp nhập hòa nhập vào văn hóa của nó. IBM Services và EDS đã rất thành công trong việc thuê ngoài (outsource) thực hiện rất nhiều hợp đồng gia công phần mềm, và vẫn định hướng được nhân viên các công ty gia công này theo văn hóa của họ. Có phải văn hóa quyết định chiến lược, hay chiến lược quyết định văn hóa? Chúng tôi tin vào vế sau. Trong trường hợp của công ty như IBM, EDS và Cisco, khả năng đồng hóa tổ chức mới vào văn hóa công ty rõ ràng là một tài sản cho các chiến lược tăng trưởng của họ. Tuy nhiên, hầu hết các chiến lược của công ty không nhắm đến việc đồng hóa các tổ chức được mua lại vào văn hóa hiện tại của công ty. Các chiến lược này cần có những thay đổi lớn trong văn hóa hiện tại của công ty. Ban lãnh đạo phải thông báo thái độ và hành vi mới đến tất cả các nhân viên để chiến lược mới thành công.

Hãy xem xét kinh nghiệm của Information Management Services (IMS), bộ phận IT nội bộ của một công ty viễn thông lớn đầu những năm 1990. Khi nhà nước nới lỏng luật lệ cho ngành viễn thông, công ty mẹ chuyển IMS từ một trung tâm tạo chi phí (cost center) thành một trung tâm tạo lợi nhuận (profit center). IMS bây giờ sẽ phải cạnh tranh để giành cả khách hàng nội bộ lẫn bên ngoài. Trong chốc lát, IMS phải chuyển đổi từ một nhà cung cấp độc quyền cho một đối tượng khách hàng trong một ngành mà nhà nước kiểm soát chặt chẽ – nơi chi phí tăng thêm được bù đắp bởi mức giá cao hơn – thành một đơn vị kinh doanh tự do tập trung vào khách hàng và cạnh tranh theo thị trường. Bề dày văn hóa, giá trị và phương pháp quản lý đã trở nên lỗi thời. Việc chuyển đổi văn hóa một cách triệt để này phải được cùng lúc với sự đột phá về công nghệ. Sự đột phá về công nghệ này chuyển nền tảng công nghệ từ dịch vụ tập trung, dựa trên máy chủ lớn sang hệ thống máy chủ phân tán và di động tùy của khách hàng. Và khách hàng cũng thay đổi. Giờ đây họ tìm kiếm nhà cung cấp IT để có các giải pháp, chứ không phải là công nghệ mới.

Hình 10-4 cho thấy một bản tóm tắt về những thay đổi mô hình kinh doanh mà IMS phải đối mặt. Trong quá khứ, IMS có thể bù đắp chi phí của mình thông qua việc phân bổ chi phí chung do công ty mẹ áp dụng cho các đơn vị vận hành. Giờ đây IMS phải tìm kiếm lợi nhuận và phát triển kinh doanh dựa trên mức phí cạnh tranh, khả năng phản hồi nhanh, và các dịch vụ tạo thêm giá trị cho khách hàng. Một nền văn hóa mới tạo ra kết quả đã được thiết lập. Ảnh hưởng của thay đổi văn hoá này rất rõ ràng và sâu sắc. *IMS mới* có thể không còn xem khách hàng của mình là "độc quyền" nữa. Nó phải cạnh tranh với các công ty như EDS, Accenture, và IBM bằng cách thuyết phục khách hàng, cả nội bộ và bên ngoài, rằng mình là một đối tác dày dạn kiến thức và được ưa chuộng. Bộ phận nhân sự của IMS phải chuyển từ việc đo lường thành công của nhân viên qua số lượng cải tiến hệ thống được thực hiện đúng ngân sách và đúng hạn định sang đo lường dựa trên những quan hệ đối tác kinh doanh, am hiểu và sẵn sàng hành động với khách hàng để giúp họ có được lợi nhuận từ các giải pháp công nghệ thông tin. Những thái độ và hành vi mới là nền tảng cho thành công của chiến lược. IMS sẽ phải thể hiện nhiều thay đổi nữa để thực hiện được chiến lược này. Công nghệ mới, quy trình mới, và những kỹ năng là những yếu tố cần thiết cho chiến lược. Nhưng nếu những thay đổi này được không được bổ sung bởi những thay đổi văn hóa từ nhà cung cấp độc quyền sang doanh nghiệp tìm kiếm lợi nhuận, chiến lược sẽ đối mặt với thất bại.

Chúng tôi đã thấy nhiều tổ chức có sự thay đổi văn hóa sâu sắc như IMS. Hình 10-5 cung cấp một danh sách các mục tiêu thay đổi văn hóa phổ biến nhất mà các tổ chức đã thực hiện. *Tập trung vào khách hàng* là thay đổi được xác định thường xuyên nhất, đặc biệt là ở nhiều công ty dịch vụ – như viễn thông, tài chính, chăm sóc sức khỏe, giao thông vận tải, năng lượng, và dịch vụ công cộng. Các ngành này giờ đang cạnh tranh trong những môi trường được nhà nước nới lỏng kiểm soát, giảm bớt luật lệ. Nhân viên phải biết rằng khách hàng là người tạo ra giá trị, chứ không phải các nhà lập pháp. Tổ chức A, là một tổ chức chăm sóc sức khỏe của vùng, cố gắng xây dựng văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm cho các nhà quản lý bằng cách nhấn mạnh "thời gian dành cho khách hàng của các nhà lãnh đạo." Nhân viên giao dịch gần gũi với khách hàng, nhưng nhà quản lý cũng cần dành thời gian cho khách hàng nếu họ muốn quản lý hiệu quả hơn. Tổ chức B, là một ngân hàng khu vực, muốn nhân viên của mình phải được định hướng theo giải pháp, không phải định hướng theo giao dịch, để họ có thể xây dựng mối quan hệ tư vấn gần gũi hơn với khách hàng mục tiêu.

Trong khi việc đặt trọng tâm vào khách hàng có vẻ thích hợp nhất với các công ty muốn chuyển sang một chiến lược giải pháp khách hàng toàn diện, chúng ta cũng thấy các mục tiêu có liên quan đến các chiến lược khác. Ví dụ, các công ty cạnh tranh về tính nhất quán và độ tin cậy có thể sẽ muốn thiết lập một văn hóa *chất*

lượng và *cải tiến liên tục* . Văn hóa *giảm chi phí liên tục* sẽ phù hợp với các công ty cạnh tranh về chi phí thấp, đặc biệt là với sản phẩm không có sự khác biệt. Còn các công ty phấn đấu để duy trì vị thế dẫn đầu về sản phẩm muốn xây dựng một nền văn hóa *sáng tạo* và *đổi mới sản phẩm* . Ngay cả với những nền văn hóa khác nhau mà công ty có thể lựa chọn này, nhân viên vẫn phải duy trì tập trung vào khách hàng và vào việc làm thế nào để các tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng mà họ tạo ra và cung cấp tạo thêm giá trị cho khách hàng mục tiêu.

Hình 10-4: Những thay đổi cần thiết cho chiến lược của IMS

Các mục tiêu *đổi mới* và *chấp nhận rủi ro* truyền một thông điệp đến lực lượng lao động rằng nếu họ muốn thách thức, thay đổi tình trạng hiện tại thì cũng không sao. Tổ chức D và E, đều là những nhà cung cấp dịch vụ công cộng được nhà nước nới lỏng luật lệ, sử dụng những từ như "doanh nghiệp", "đổi mới", và "sáng tạo" để nhấn mạnh những hành vi cần thiết trong thế giới mới của họ. Các tổ chức giới thiệu các chương trình giá trị cho cổ đông muốn có văn hóa *tập trung vào kết quả* . Tổ chức G, một công ty hóa chất, muốn thay đổi nhân viên của mình từ văn hóa kỹ thuật sang văn hóa áp dụng công nghệ để mang lại kết quả tài chính.

Tổ chức H, một nhà cung cấp dịch vụ công cộng khác, sử dụng cụm từ "tạo ra kết quả" để báo hiệu rằng các thước đo thành công đã thay đổi.

Hình 10-5 Xác định và đo lường các giá trị văn hóa: Một số ví dụ

	Lịch trình thay đổi tổ chức	Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược	Tổ chức
Tạo giá trị	1. Định hướng theo khách hàng	(A) Tạo văn hóa lấy khách hàng làm trọng tâm	• Điều tra nhân viên • Điều tra ý kiến khách hàng • Thời gian lãnh đạo làm việc với khách hàng	Dịch vụ chăm sóc sức khỏe
		(B) Xây dựng văn hóa trao quyền, tập trung vào giải pháp, hướng đến cộng đồng	• Điều tra nhân viên	Ngân hàng khu vực
		(C) Thúc đẩy các hành vi đặt khách hàng làm trọng tâm	• Đánh giá nhân viên (theo khách hàng)	Bảo hiểm
	2. Đổi mới / chấp nhận rủi ro	(D) Thúc đẩy văn hóa liên tục cải tiến, đổi mới và sáng tạo	• Điều tra về sự sẵn sàng thay đổi	Dịch vụ công cộng
		(E) Phát huy văn hóa kinh doanh	• Huấn luyện cung ứng dịch vụ mới (tỷ lệ nhân viên)	Dịch vụ công cộng
		(F) Phát huy việc chấp nhận rủi ro trong khi vẫn đảm bảo tính thận trọng trách nhiệm	• Số "bài học kinh nghiệm" được chia sẻ	Công ty dược
	3. Tạo ra kết quả	(G) Tạo ra môi trường hướng đến kết quả	• Điều tra môi trường (trong đó có yếu tố lãnh đạo)	Công ty Hóa chất
		(H) Tạo ra kết quả	• Đạt được các mục tiêu BSC	Dịch vụ công cộng
Thực thi chiến lược	4. Hiểu được tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị	(I) Đảm bảo tất cả nhân viên biết được định hướng chiến lược	• Điều tra nhân viên	Công ty chăm sóc sức khỏe
		(J) Hiểu được môi trường kinh doanh độc đáo và đóng góp cụ thể của chúng tôi	• (Điều tra) về nhận thức chiến lược	Dịch vụ chuyên nghiệp
		(K) Xác định rõ ràng các mong đợi và trách nhiệm gắn kết với chiến lược	• Tỷ lệ nhân viên có thể xác định được các chủ vực trọng tâm của tổ chức	Công ty chăm sóc sức khỏe
	5. Tinh thần trách nhiệm	(L) Tạo ra kết quả cao nhờ tính trách nhiệm và khuyến khích rủi ro đi kèm với phần thưởng	• Số nhân viên trong "nhóm được biểu dương"	Công ty sản xuất
		(M) Tạo văn hóa thực giá trị và thành tích	• Điều tra nhân viên	Công ty dịch vụ
	6. Truyền thông cởi mở	(N) Tạo ra sự gắn kết trong suy nghĩ thông qua giao tiếp hai chiều và qua đào tạo	• Số nhân viên tập trung vào công việc đa chức năng	Công ty dược phẩm
		(O) Tạo ra lực lượng lao động có tính cam kết cao nhờ giao tiếp hai chiều liên tục	• (Điều tra môi trường truyền thông)	Ngân hàng
	7. Tinh thần tập thể	(P) Đẩy mạnh sức mạnh doanh nghiệp thông qua tính song dân kép	• Số thông lệ tốt nhất được chia sẻ	Công ty sản xuất
		(Q) Một đội nhóm – một giấc mơ	• Tỷ lệ luân chuyển nhân viên	Công ty dịch vụ

Hiểu biết về sứ mệnh và chiến lược là rất quan trọng đối với các bộ phận chuyên gia chức năng, những người phải tạo được sự cân bằng giữa việc duy trì sự xuất sắc trong đơn vị kinh doanh của họ, đồng thời phải kết hợp, phối hợp được với các bộ phận khác của doanh nghiệp. Tổ chức I, một tổ chức y tế, muốn cải thiện hiệu quả hoạt động bằng cách kết hợp chặt chẽ hơn nhân viên y tế với nhân viên hành chính. Tổ chức J, một công ty dịch vụ chuyên nghiệp, đã yêu cầu bộ phận công nghệ thực hiện dịch vụ tư vấn sáng tạo qua trang Web. Ban đầu dịch vụ này đã làm các nhà tư vấn trong công ty lo sợ vì họ đã quen với việc chỉ giao dịch bằng cách tương tác trực tiếp mặt đối mặt với khách hàng.

Tinh thần trách nhiệm đóng một vai trò quan trọng trong tổ chức trước đây tập trung phục vụ nội bộ tập đoàn hoặc được nhà nước bảo hộ, và bây giờ phải tập trung vào khách hàng và thị trường. L là một công ty sản xuất có khách hàng quốc tế và một mạng lưới nhà xưởng và nhà cung cấp toàn cầu. Trước đây, L xác định trách nhiệm dựa vào chức năng và sử dụng giá chuyển nhượng dựa trên chi phí để đo lường thành công của các đơn vị sản xuất theo chuỗi cung ứng. Không ai phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận và hiệu suất cuối cùng. Chiến lược mới của L đơn giản hóa tổ chức, tạo ra nhiều tự do hơn trong quyết định mua bán và tìm nguồn cung ứng, và đo lường hiệu suất của mỗi đơn vị theo giá thị trường của đầu vào và đầu ra.

Truyền thông cởi mở rất quan trọng cho những chiến lược yêu cầu mức độ hội nhập cao. Tổ chức N, là một công ty dược phẩm, đã cố gắng nâng cao kiến thức và kinh nghiệm thị trường cho nhân viên từ bộ phận thương mại đến nhóm phát triển sản phẩm. *Làm việc theo nhóm* rất quan trọng cho chương trình thay đổi khi một chiến lược đã xác định lại vai trò của từng đơn vị khác nhau. Tổ chức P, là một công ty sản xuất đa chức năng có nhiều thương hiệu độc lập, muốn tạo ra sức mạnh tổng hợp giữa các thương hiệu thông qua việc tăng cường hội nhập thị trường. *Công dân kép* thể hiện vai trò song song, vừa là đại diện cho một thương hiệu riêng biệt đồng thời cũng là một phần của hình ảnh công ty chung. Công ty Q sử dụng thần chú "một đội nhóm, một giấc mơ" để chỉ ra cách thức để các văn phòng chi nhánh khác nhau, với mục tiêu địa phương khác nhau, vẫn có thể đóng góp vào sự thành công của chiến lược công ty toàn cầu.

Đo lường Văn hóa

Đo lường các giá trị văn hóa phụ thuộc chủ yếu vào các cuộc điều tra nhân viên. Cái hay và cũng là sự phức tạp của Thẻ điểm cân bằng là các thước đo đôi khi là những khái niệm hơi mơ hồ và không rõ ràng, chẳng hạn như thước đo văn hóa và môi trường cần phải được định nghĩa chính xác hơn. Tuy đôi khi hai khái niệm này vẫn được sử dụng thay thế cho nhau, các học giả tin rằng chúng khá khác biệt. Các khái niệm về *môi trường* có nguồn gốc từ tâm lý xã hội. Chris Argyris, trong một nghiên cứu về môi trường trong ngân hàng, định nghĩa nó như là "các chính sách chính thức của tổ chức và nhu cầu, giá trị, cá tính của nhân viên vận hành trong một hệ thống tự duy trì của các thực thể phức tạp." [3]

Khái niệm về môi trường tiếp tục phát triển trong những năm 1960 và bây giờ nói chung được hiểu là những ảnh hưởng của tổ chức đến động cơ và hành vi của người lao động. Nó bao gồm các thước đo như cơ cấu tổ chức, hệ thống khen thưởng, sự ân cần và hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp. Môi trường là nhận thức

chung về chính sách, thực hành, các thủ tục, cả chính thức và không chính thức của tổ chức. Môi trường bao gồm các mục tiêu rõ ràng của tổ chức và các phương tiện sử dụng để đạt được các mục tiêu này.

Một cuốn sách gần đây xác định mười hai câu hỏi mô tả một môi trường làm việc hiệu quả: [4]

1. Tôi có biết tôi được kỳ vọng gì trong công việc không?
2. Tôi có đủ trang thiết bị cần thiết để làm tốt công việc của mình không?
3. Trong công việc, tôi có cơ hội để làm những gì tôi làm tốt nhất mỗi ngày không?
4. Trong bảy ngày qua, có tôi được công nhận hoặc khen ngợi vì làm tốt công việc không?
5. Liệu người giám sát của tôi, hoặc ai đó trong công ty, quan tâm đến tôi về khía cạnh cá nhân không?
6. Có ai đó tại nơi làm việc khuyến khích sự phát triển của bản thân tôi không?
7. Trong công việc, ý kiến của tôi có được trọng dụng không?
8. Sứ mệnh/mục đích của công ty có làm tôi cảm thấy công việc của mình quan trọng không?
9. Đồng nghiệp của tôi có cam kết làm việc có chất lượng không?
10. Tôi có một người bạn tốt nhất ở nơi làm việc không?
11. Trong sáu tháng qua, có người nào ở nơi làm việc nói chuyện với tôi về tiến bộ của tôi không?
12. Năm vừa rồi, tôi có cơ hội học tập và phát triển trong công việc không?

Phản hồi cho những câu hỏi trên có thể cung cấp một thước đo về mức độ lành mạnh của môi trường tổ chức. [5]

Văn hóa phát sinh từ nhân chủng học. Nó xác định các biểu tượng, thần thoại, câu chuyện, và nghi lễ gắn chặt vào ý thức tổ chức (hoặc tiềm thức). [6] Văn hóa nỗ lực nắm bắt các hệ thống ý nghĩa, giả định, và các giá trị được chia sẻ trong một tổ chức. Văn hóa thường có tính mô tả, trong khi môi trường thường là một cấu trúc – dựa trên một công cụ được phát triển bởi các nhà tâm lý học – để giải thích tại sao một số tổ chức lại hiệu quả hơn những tổ chức khác. Dù hai khái niệm có liên quan rõ ràng với nhau, nhưng trong khi môi trường đề cập nhiều đến chính sách và công việc hàng ngày của tổ chức dưới cái nhìn của nhân viên, thì văn hóa đề cập đến một tập hợp ý nghĩa chung được các nhân viên chia sẻ về mục tiêu, vấn đề, và thực tiễn công việc. Một số người tin rằng môi trường là sự biểu hiện quan sát được của văn hóa nhưng những người khác vẫn giữ quan điểm rằng văn hóa là một tập hợp ý nghĩa đó sâu sắc và vô thức hơn. [7] Lấy một ví dụ, văn hóa có thể là những giả định có trong tổ chức về những gì tạo ra động lực cho nhân viên, trong khi đó môi trường sẽ bao gồm kết quả làm việc thực tế và hệ thống khen thưởng được sử dụng trong tổ chức.

Các nhà nhân chủng học đã phát triển khái niệm về văn hóa và khiến nó có thể sử dụng được thông qua việc mô tả và kể chuyện. Rõ ràng, việc kể chuyện là quá chung chung với để đo lường và xác định mục tiêu trên Thẻ điểm cân bằng. Tuy nhiên, các học giả về hành vi tổ chức hiện nay đang cố gắng để đo lường văn hóa. Nhưng trước khi đo, tổ chức nên phân biệt giữa giá trị và quy chuẩn. Giá trị là các niềm tin được những người điều hành cấp cao sử dụng, chẳng hạn như lối giao tiếp, sự tôn trọng, sự thành thực, và sự suất sắc. [8] Văn hóa thể hiện thành các quy chuẩn được nhiều người chia sẻ, có thể có hoặc không được kết nối với các giá trị. Sự khác biệt này bắt buộc người điều hành phải đi một bước sâu hơn trong việc quyết định lựa chọn văn hóa. Nó đòi hỏi họ phải xác định rõ ràng thái độ và hành vi cụ thể cần thiết để thực hiện chiến lược. Bản thân giá trị là quá mơ hồ để thể hiện những gì nhân viên thật sự tin tưởng về tổ chức và cách thức hành xử nên có. Tất cả nhân viên có thể đồng ý rằng tính liêm khiết hoặc dịch vụ khách hàng là quan trọng, nhưng không biết những gì các giá trị này có ý nghĩa như thế nào đối với họ trong hành vi hàng ngày. Nên cố gắng đo lường và quản lý các thái độ và hành vi cụ thể thay vì đo lường các giá trị. [9]

Charles O'Reilly và các đồng nghiệp đã phát triển một công cụ đo lường, Hồ sơ Văn hóa Tổ chức – Organization Culture Profile (OCP). Công cụ này bao gồm một tập hợp các tuyên bố về các giá trị có thể có của một tổ chức. [10] Nhân viên được yêu cầu xếp hạng năm mươi tư tuyên bố giá trị theo quan điểm của họ về tầm quan trọng và sự liên quan trong tổ chức. Báo cáo xếp hạng 54 tuyên bố giá trị này giúp phác thảo nên văn hóa của một tổ chức, với mức độ tin cậy và hợp lệ có thể chấp nhận được, gồm tám nhân tố độc lập:

1. Đổi mới và chấp nhận rủi ro
2. Chú ý đến chi tiết
3. Tập trung vào kết quả
4. Sự năng nổ và cạnh tranh
5. Sự hỗ trợ
6. Phát triển và khen thưởng
7. Hợp tác và làm việc theo nhóm
8. Quyết đoán

Báo cáo OCP được dựa trên quy chuẩn, kỳ vọng của con người về thái độ và hành vi cụ thể. Họ đặt các câu hỏi như, "Bạn thực sự cần gì để tiến bộ?" và "Các luật lệ bất thành văn quanh đây là gì?" Sự thống nhất trong một đơn vị hay tổ chức về câu trả lời sẽ thể hiện được văn hóa của đơn vị đó. Tổ chức có thể đánh giá liệu nền văn hóa đó có phù hợp với chiến lược của nó hay không. Câu trả lời nếu thiếu thống nhất sẽ phản ánh tổ chức đang thiếu một nền văn hóa chung.

Các bộ phận khác nhau trong tổ chức có thể cần những văn hóa khác nhau. Bộ phận R&D nên có một nền văn hóa khác với một đơn vị sản xuất; một đơn vị kinh doanh mới thành lập nên có văn hóa khác với một đơn vị được thành lập lâu đời. Do đó, một tổ chức nên có một số thay đổi trong quy chuẩn tùy theo chức năng và chiến lược kinh doanh. Nhưng các nhà lãnh đạo có thể sẽ muốn cả tổ chức nhất trí về các giá trị như tính trung thực, sự tôn trọng, và cách đối xử của các đồng nghiệp. Đây là những điểm chung của nền văn hóa rộng khắp trong công ty.

Sự tồn tại của một công cụ như OCP cho thấy rằng nền văn hóa bây giờ đã trở thành một khái niệm có thể đo lường được. Nhưng các công cụ như OCP đã chịu ảnh hưởng của lý thuyết tâm lý học nhấn mạnh đến các khái niệm như động lực và môi trường. Kể từ khi lý thuyết chiến lược không nhìn nhận văn hóa là yếu tố cần thiết để thực hiện chiến lược có hiệu quả, các công cụ hiện tại để đo lường văn hóa không nắm bắt được niềm tin và sự hiểu biết của các nhân viên về chiến lược. Để gắn kết khía cạnh văn hóa chặt chẽ hơn với chiến lược của tổ chức, thay vì chỉ áp dụng trong công việc hàng ngày, các tuyên bố giá trị theo kiểu OCP nên được sửa đổi. Việc sửa đổi này nhằm cho phép nhân viên đánh giá một công ty trên các khía cạnh đã xác định trong chương này, bao gồm tập hợp giá trị mang mang lại từ chiến lược. Chúng tôi gợi ý những khả năng khác có thể xảy ra. Chẳng hạn như khả năng văn hóa trên hết thể hiện sự cải tiến không ngừng và các chương trình chất lượng, hay sáng tạo hoặc đổi mới, hoặc sự hiểu biết sâu sắc về sở thích và nhu cầu cá nhân. Phát triển các công cụ cải tiến để đo lường nền văn hóa cùng các khía cạnh có liên quan đến chiến lược rõ ràng là một cơ hội cho các nghiên cứu sau này. [11] Ngoài ra, tổ chức sẽ phải sử dụng và dựa vào bảng câu hỏi điều tra tự phát của họ để đo lường khía cạnh rất quan trọng này.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Khả năng lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo để quản lý sự chuyển đổi, là một yêu cầu cốt lõi để trở thành một tổ chức tập trung vào chiến lược. Sự linh động và tập trung của toàn bộ lực lượng lao động là điều cần thiết để thay đổi thành công. Một tập hợp các nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ tiếp năng lượng và duy trì các chương trình chuyển đổi.

Hình 10-6 Mô hình Lãnh đạo: Tập trung vào Quy trình

Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược	Tổ chức
(A) Phát triển khả năng lãnh đạo theo chiều sâu	• Tỷ lệ vị trí quan trọng chưa có người kế nhiệm • Tiến độ so với kế hoạch phát triển lãnh đạo	Ngân hàng khu vực
(B) Xây dựng hồ sơ lãnh đạo độc nhất của công ty	• Đội ngũ quản lý nội bộ so với thuê ngoài	Sản xuất
(C) Xây dựng đội ngũ lãnh đạo	• Tỷ lệ nhân viên tuân theo vòng đời phát triển lãnh đạo	Chăm sóc sức khỏe quân sự
(D) Biến lãnh đạo thành một quá trình để các nhân viên tham gia	• Số dự án được quản lý bởi nhóm làm việc tự định hướng	Dược phẩm
(E) Phát triển khả năng lãnh đạo hiệu quả	• Tỷ lệ các vị trí còn trống • Các cuộc khảo sát nhân viên	Chăm sóc sức khỏe
(F) Thúc đẩy môi trường lãnh đạo ở mọi cấp độ	• Số ý kiến phê duyệt cần có cho các quyết định	Chăm sóc sức khỏe
(G) Tăng cường kỹ năng lãnh đạo quản lý cấp cao	• Tỷ lệ điểm số được đánh giá cao về khả năng lãnh đạo (khảo sát nhân viên)	Viễn thông
(H) Nắm quyền sở hữu và thực hiện chiến lược	• Xếp hạng phát triển Lãnh đạo (theo phản hồi toàn diện)	Ngân hàng khu vực

Chúng ta đã thấy các tổ chức sử dụng hai phương pháp để xác định vai trò của lãnh đạo: một *quy trình* phát triển các nhà lãnh đạo, và *mô hình năng lực* lãnh đạo để xác định các đặc điểm, đức tính lãnh đạo cần có. Là một ví dụ về phương pháp đầu tiên, hình 10-6 mô tả các mục tiêu và thước đo chiến lược được một vài tổ chức sử dụng để quản lý *quy trình phát triển năng lực lãnh đạo* . Công ty A, là một ngân hàng khu

vực, tập trung vào chương trình kế vị lãnh đạo. Công ty B, một công ty sản xuất trong một chế độ phát triển nhanh chóng, theo dõi khả năng thu hút các nhà quản lý tốt từ bên ngoài để bổ sung cho lực lượng quản lý được phát triển từ nội bộ công ty. Công ty C, một tổ chức chăm sóc sức khỏe quân đội, đã có một chương trình phát triển lãnh đạo được cấu trúc chặt chẽ, do đó công ty có thể theo dõi sự thấm nhuần và tuân thủ chương trình trên khắp tổ chức. Công ty D, một công ty dược phẩm, muốn phát triển các đội ngũ quản lý ở các cấp thấp hơn trong tổ chức, do đó tập trung vào việc thiếp lập các đội nhóm làm việc tự quản. Những ví dụ này cùng với một số ví dụ khác trong hình 10-6, mô tả mục tiêu và thước đo liên quan đến quá trình phát triển lãnh đạo.

Cách tiếp cận thứ hai, *mô hình năng lực lãnh đạo* , tập trung vào năng lực cụ thể mong muốn ở các nhà lãnh đạo. Thay vì theo dõi cách thức phát triển lãnh đạo, cách tiếp cận này cố gắng mô tả lãnh đạo là ai. Nó xác định những đặc điểm mà các nhà lãnh đạo nên có để đóng góp vào kết quả vượt trội. Theo dữ liệu của chúng tôi về Thẻ điểm cân bằng, có thể phân loại các năng lực mong muốn thành ba loại chung (xem Hình 10-7):

Hình 10-7 Mô hình lãnh đạo: Tập trung vào Năng lực

Thuộc tính chung	Mô tả	Vai trò
Tạo ra giá trị • Tập trung vào khách hàng • Đổi mới / chấp nhận rủi ro • Thực hiện kết quả	• Hiểu khách hàng; giải quyết vấn đề của khách hàng • Thách thức các giả định; đề xuất những cách thức mới • Tạo ra kết quả cho khách hàng và cổ đông	**Tạo ra sự sẵn sàng của tổ chức**
Thực thi chiến lược • Hiểu biết về chiến lược • Trách nhiệm • Truyền thông • Tinh thần tập thể	• Xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị, và chiến lược • Đặt ra định hướng, mục tiêu; thiết lập trách nhiệm • Truyền thông cởi mở, cung cấp thông tin phản hồi • Làm việc vượt qua biên giới; chia sẻ kiến thức	
Phát triển nguồn vốn con người • Học tập • Huấn luyện / Phát triển • Đóng góp cá nhân	• Học từ người khác; học từ bản thân • Đầu tư thời gian để phát triển những người khác • Tham khảo các ví dụ; thiết lập tiêu chuẩn cá nhân cao	**Tạo ra sự sẵn sàng về nguồn vốn con người**

Tạo ra giá trị : nhà lãnh đạo mang lại kết quả cuối cùng.

Thực thi chiến lược : nhà lãnh đạo động viên và hướng dẫn quá trình thay đổi

Phát triển nguồn nhân lực : nhà lãnh đạo xây dựng các năng lực và đặt ra các tiêu chuẩn cao cho tổ chức

Những nhà lãnh đạo tạo ra giá trị và thực thi chiến lược, hai loại năng lực đầu tiên, nâng cao nguồn vốn tổ chức bằng cách củng cố lịch trình thay đổi văn hóa đã thảo luận. Năng lực thứ ba, phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ mục tiêu tăng cường năng lực và củng cố giá trị của tổ chức. Chúng tôi minh họa việc ứng dụng ba nhóm mục tiêu lãnh đạo này qua ví dụ về hồ sơ lãnh đạo của ba công ty: Hi-Tek, công ty sản xuất và dịch vụ (Xem hình 10-8); Finco, công ty dịch vụ tài chính toàn cầu (xem hình 10-9); và Risk Management, Inc, công ty bảo hiểm tài sản và tai nạn (xem Hình 10-10).

Hình 10-8: Hồ sơ năng lực lãnh đạo: Hi-Tek (kinh doanh dịch vụ / sản xuất)

Thuộc tính chung	Năng lực lãnh đạo ở Hi-Tek
Tạo ra giá trị	
• Tập trung vào khách hàng	• **Thấu hiểu khách hàng:** Những người lãnh đạo xuất sắc thấu hiểu khách hàng của họ. Họ đặt mình vào vị trí của khách hàng và dành nhiều thời gian với khách hàng để hiểu được nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng và đoán trước các giải pháp
• Đổi mới / chấp nhận rủi ro	• **Tư duy đột phá:** Những người lãnh đạo xuất sắc thách thức lối suy nghĩ thông thường và tập trung vào các khả năng có thể xảy ra. Họ phát triển nhờ sự phức tạp, xác định và phát triển các giải pháp mới và ủng hộ các sáng tạo và đổi mới.
• Thực hiện kết quả	• **Khác khao thành công:** Những người lãnh đạo xuất sắc tìm cách để cân thành công việc nhanh hơn, với chi phí thấp hơn và chất lượng cao hơn. Họ đặt mục tiêu đầy khó khăn, thách thức cho bản thân và những người khác, và chấp nhận rủi ro để cải thiện kết quả làm việc.
Thực thi chiến lược	
• Hiểu biết về chiến lược	• **Lãnh đạo đội nhóm:** Những người lãnh đạo xuất sắc có thể kết nối tầm nhìn của họ với tầm nhìn của công ty. Họ dẫn dắt sự thay đổi và tạo ra một cảm giác cần kíp phải đáp ứng những thách thức và thực hiện được chiến lược. Họ thiết lập định hướng, hình thành mục tiêu và duy trì trách nhiệm
• Trách nhiệm	• Truyền thông Mở: Những người lãnh đạo xuất sắc luôn nói sự thật. Họ công khai chia sẻ thông tin với đồng nghiệp, cấp trên, và cấp dưới và kể toàn bộ câu chuyện, chứ không chỉ phần chuyện liên quan đến vị trí của họ. Họ là hình mẫu cho theo để làm việc đúng
• Truyền thông	• Làm việc theo nhóm: Những người lãnh đạo xuất sắc làm việc hợp tác với nhóm của mình hay trong cả tổ chức và xuyên qua các biên giới địa lý. Họ tạo quyền cho các nhóm của mình để đạt được sự xuất sắc trong công việc.
• Tinh thần tập thể	
Phát triển nguồn vốn con người	
• Học tập	• **Xây dựng Năng lực:** Những người lãnh đạo xuất sắc hành động để xây dựng năng lực dài hạn của tổ chức để có thể sản xuất và duy trì kết quả hoạt động xuất sắc. Họ tập trung vào học tập
• Huấn luyện / Phát triển	• **Huấn luyện/Phát triển Tài năng:** Những người lãnh đạo xuất sắc chủ động phát triển những cá nhân khác để xây dựng một đội ngũ mạnh trong hiện tại và cho tương lai. Họ hướng dẫn bằng cách thể hiện kỳ vọng, cung cấp thông tin phản hồi, và tìm kiếm cơ hội học tập.
• Đóng góp cá nhân	• **Sự tận tâm cá nhân:** Những người lãnh đạo xuất sắc hành động theo nhiều cách nhằm hỗ trợ các mục tiêu và chiến lược công ty. Họ gắn kết nhu cầu cá nhân với nhu cầu công ty và ủng hộ thực hiện các quyết định khó khăn vì lợi ích tổng thể của công ty.
	• **Quyết đoán:** Những người lãnh đạo xuất sắc đưa ra các quyết định khó khăn và thực hiện chúng một cách nhanh chóng, gấp gáp và hiệu lực. Họ tìm kiếm đầu vào cho quá trình ra quyết định khi cần để đưa ra quyết định hoàn hảo
	• **Niềm đam mê kinh doanh:** Những người lãnh đạo xuất sắc rất đam mê công việc kinh doanh của công ty, đam mê giành chiến thắng trên thị trường, và đam mê những gì công nghệ và dịch vụ có thể làm cho thế giới.

Hình 10-9: Hồ sơ năng lực lãnh đạo: Finco (Dịch vụ tài chính)

Thuộc tính chung	Năng lực lãnh đạo ở Finco
Tạo ra giá trị	
• Tập trung vào khách hàng	• **Tập trung vào giá trị của khách hàng:** Cung cấp các giải pháp chất lượng cao đáp ứng nhu cầu kinh doanh của khách hàng, duy trì các mối quan hệ khách hàng chặt chẽ.
	• **Nuôi dưỡng các mối quan hệ quan trọng:** xây dựng và duy trì mối quan hệ giúp thúc đẩy sự hiện diện và tác động lên thị trường của Finco.
• Đổi mới / chấp nhận rủi ro	• **Thực hiện Cải tiến:** Khuyến khích đổi mới, sáng tạo và thay đổi
• Thực hiện kết quả	• **Cung cấp kết quả:** Tạo ra và cung cấp tiền kết quả tốt nhất cho các bên có quyền lợi liên quan.
Thực thi chiến lược	
• Hiểu biết về chiến lược	• **Tầm nhìn toàn cầu:** Có một cái nhìn bao quát về môi trường kinh doanh Finco và được cập nhật theo kịp sự phát triển toàn cầu trong lĩnh vực chuyên môn.
	• **Định hình chiến lược:** Hiểu cách thức tầm nhìn được thực hiện thông qua các chiến lược liên quan đến chức năng và kế hoạch hành động để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.
• Trách nhiệm	• **Cam kết truyền cảm hứng và Xây dựng:** Trao đổi công khai và có hiệu quả, đạt được sự đồng tình ủng hộ của người khác để chia sẻ và hỗ trợ tầm nhìn và giá trị cốt lõi của Finco
• Truyền thông	• **Thúc đẩy hội nhập và làm việc tập thể:** Có hiệu quả trong việc làm việc theo nhóm thông qua các cá nhân, tổ chức, và văn hóa – thể hiện năng lực liên văn hóa.
• Tinh thần tập thể	
Phát triển nguồn vốn con người	
• Học tập	• **Đẩy mạnh học tập trong tổ chức:** Đảm bảo tính liên tục của doanh nghiệp thông qua chuyển giao kiến thức và gia tăng nguồn vốn tri thức
• Huấn luyện / Phát triển	• **Nhạy bén về tài chính và kinh doanh:** Hiểu được các yếu tố cơ bản của kết quả tài chính trong lãnh vực kinh doanh – tập trung vào việc tạo ra giá trị cho Finco.
• Đóng góp cá nhân	

Hình 10-10: Hồ sơ năng lực lãnh đạo: Risk Management, Inc (RMI) (Bảo hiểm tài sản và tai nạn)

Thuộc tính chung	Năng lực lãnh đạo ở RMI
Tạo ra giá trị	
• Tập trung vào khách hàng	• **Tư duy chiến lược trong một Thị trường đang thay đổi:** Tiên liệu và phát hiện cơ hội về các xu hướng thị trường chính sẽ đóng góp vào mục tiêu kinh doanh của RMI. Tạo một chương trình hành động cho tương lai, dưới các điều kiện bất ổn. Các chương trình này phải gắn kết với tầm nhìn về mục tiêu của tổ chức.
• Đổi mới / chấp nhận rủi ro	• **Thách thức và chấp nhận rủi ro:** thách thức trực tiếp các giả định và lòng tin của nhân viên ở mọi cấp độ. Sẵn sàng chọn một quan điểm có thể tạo ra một cuộc xung đột hoặc không được ưa chuộng. Khuyến khích những hành vi này ở những người khác.
• Cung cấp kết quả	• **Dẫn đầu thay đổi và Cải tiến:** Dẫn dắt thay đổi trong con người, cơ cấu và quy trình để chuyển tổ chức từ vị trí hiện tại đến vị trí mong muốn. Dự đoán và phản hồi lại cơ hội do thay đổi tạo ra. Tạo ra những kết quả đặc biệt bằng cách tìm kiếm, tạo ra, và khuyến khích những cách thức làm việc mới.
Thực hiện Chiến lược	
• Hiểu biết về chiến lược	• **Thiết lập một môi trường có hiệu quả làm việc cao:** Tạo ra một môi trường mà tầm nhìn và sứ mệnh được xác định rõ ràng, nơi có các mục tiêu công việc kết cao, nơi sẵn sàng đón nhận các phản hồi và sử dụng nó để cải thiện hiệu quả làm việc, và nơi khen thưởng cho người có kết quả làm việc cao và lợi ích cho người làm việc có kém là có thật và có thể tính đúng được.
• Trách nhiệm • Truyền thông	• **Chịu trách nhiệm cho bản thân và đồng nghiệp về việc thực hiện cam kết:** Đứng ra chịu trách nhiệm về các sáng kiến có tác động đáng kể đến công ty. Đưa ra những cam kết cụ thể và thực hiện hoàn chỉnh các cam kết đó. Đảm bảo rằng có báo cáo trực tiếp về các cam kết. Làm rõ vai trò của mình và người khác.
• Tinh thần tập thể	• **Liên hệ làm việc với nhiều bộ phận:** Thiết lập quan hệ đối tác ở tất cả các cấp và các bộ phận chức năng để đạt được kết quả kinh doanh tối ưu.
Phát triển nguồn vốn con người	
• Học tập	• **Đặt điểm chuẩn để so sánh cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức:** Đo lường và so sánh sản phẩm, dịch vụ, chiến lược, và các quy trình với các tổ chức khác bên ngoài hoặc các đơn vị ngay trong RMI.
• Huấn luyện / Phát triển • Đóng góp cá nhân	• **Tự phát triển bản thân và đồng nghiệp:** Tạo ra một môi trường có thể nuôi dưỡng và khuyến khích học tập và phát triển, coi đó là một ưu tiên hàng đầu trong doanh nghiệp. Là một tấm mẫu để tự đánh giá và cải thiện liên tục. Chủ động tìm kiếm các cơ hội và thách thức để phát triển và tiến bộ. Hỗ trợ các báo cáo trực tiếp trong quy trình này.

Tạo giá trị

Hầu như tất cả các mô hình lãnh đạo trong cơ sở dữ liệu của chúng tôi đều bắt đầu bằng việc tập trung vào *khách hàng* . Hi-Tek thúc giục các nhà lãnh đạo của mình nhìn thế giới qua con mắt của khách hàng. Các nhà lãnh đạo dành nhiều thời gian với khách hàng để họ có thể dự đoán nhu cầu tương lai của khách hàng và cơ hội cung cấp các giải pháp mới. Finco, ngoài việc cung cấp giá trị cho khách hàng trực tiếp, còn muốn đội ngũ lãnh đạo xây dựng được mối quan hệ với các nhóm khác bên ngoài để tạo nên những cách thức mới gia tăng giá trị. Nhóm này có thể bao gồm khách hàng sử dụng cuối cùng (người mua bảo hiểm) của sản phẩm của khách hàng Finco, và các công ty tạo ra sản phẩm và dịch vụ bảo hiểm mới. Risk Management xác định được bản chất thay đổi của thị trường của mình và sự cần thiết của việc các nhà lãnh đạo dự đoán được những thay đổi này.

Đổi mới và chấp nhận rủi ro là một ưu tiên khác để tạo ra giá trị. Mỗi công ty nhận ra tầm quan trọng của việc luôn sẵn sàng và cởi mở đối với sự thay đổi và những lối tư duy mới. Ưu tiên thứ ba hướng đến kết quả cuối cùng, *cung cấp kết quả* . Hi-Tek coi trọng việc làm việc tốt hơn, nhanh hơn, và với chi phí thấp hơn. Finco phấn đấu để cung cấp kết quả vượt trội cho tất cả các bên có quyền lợi liên quan.

Thực thi chiến lược

Lãnh đạo động viên, hướng dẫn những nỗ lực của nhân viên bằng cách sử dụng bốn hành vi tiêu biểu. Đầu tiên, họ phải *xác định rõ sứ mệnh , chiến lược, và giá trị của tổ chức* . Lãnh đạo tại Hi-Tek thiết lập định hướng, mục tiêu, và duy trì trách nhiệm. Tương tự, lãnh đạo ở Risk Management thành lập một môi trường có kết quả làm việc cao. Lãnh đạo ở Finco hiểu được bối cảnh năng động nơi công ty vận hành. Từ đó, họ điều chỉnh các hoạt động và chiến lược của các đơn vị của mình cho thích ứng với thay đổi trong môi trường bên ngoài.

Tinh thần trách nhiệm và sự gắn kết kết nối chiến lược doanh nghiệp với kết quả làm việc của cá nhân. Tại Risk Management, ban lãnh đạo giao trách nhiệm cho chính mình và cho những cá nhân khác để tạo ra kết quả. Họ đặt mục tiêu hết sức cao và cung cấp thông tin phản hồi về việc khen thưởng những người có thành tích tốt và trừng phạt những người có thành tích kém. Lãnh đạo ở Finco gắn kết sự xuất sắc của từng bộ phận chức năng với việc thực thi chiến lược hiệu quả.

Lãnh đạo phải *giao tiếp* có hiệu quả. Thông điệp và thái độ của lãnh đạo tác động đến người khác trong việc tự nguyện đưa ra quyết định hàng ngày để nâng cao giá trị dài hạn của tổ chức. Giao tiếp trung thực cho phép kiểm soát thông qua xã hội hóa, chia sẻ niềm tin, quy chuẩn, và giá trị. Lãnh đạo ở Finco truyền tải tầm nhìn và giá trị cốt lõi đến cho nhân viên. Lãnh đạo ở Hi-Tek nói lên sự thật, "toàn bộ câu chuyện, chứ không chỉ là những chuyện liên quan đến vị trí của họ; họ là các hình mẫu noi theo để làm việc tốt."

Lãnh đạo khuyến khích *tinh thần tập thể* . Lãnh đạo của Finco điều hành hiệu quả trong những nhóm có các cá nhân, tổ chức, và văn hóa đa dạng. Lãnh đạo ở Risk Management và ở Hi-Tek làm việc trên khắp tổ chức, vượt qua biên giới địa lý và giới hạn chức năng.

Phát triển nguồn vốn con người

Nhiều tổ chức trong dữ liệu của chúng tôi muốn các nhà lãnh đạo phải đẩy mạnh nguồn vốn con người trong tổ chức của họ. Họ đào tạo và phát triển năng lực cho nhân viên. Lãnh đạo tại Hi-Tek và Risk

Management tạo ra môi trường có nhiều cơ hội phát triển, hỗ trợ bằng cách đào tạo và phản hồi. Lãnh đạo cũng tạo ra một môi trường học tập. Finco tập trung đặc biệt vào phát triển nguồn vốn tri thức qua việc chia sẻ kiến thức trong toàn doanh nghiệp. Risk Management quảng bá các điển hình nội bộ và bên ngoài để làm tiêu chuẩn so sánh, nhằm tạo điều kiện học tập về các thông lệ tốt nhất.

Nhà lãnh đạo cũng cung cấp các mô hình về sự xuất sắc cá nhân. Hi-Tek nhấn mạnh đến các phẩm chất cá nhân như sự cống hiến, quyết đoán, và niềm đam mê công việc. Finco xác định cách thức những chuyên gia thông thạo về công việc của mình cung cấp một nền tảng giá trị để tạo ra giá trị cho cổ đông.

Đo lường khả năng Lãnh đạo

Đo lường *quy trình phát triển lãnh đạo* đơn giản và rõ ràng hơn việc đo lường *năng lực lãnh đạo* . Hình 10-6 xác định một tập hợp các thước đo điển hình cho quy trình phát triển lãnh đạo. Hầu hết các thước đo này là các chỉ số có thể quan sát và kiểm chứng được, chẳng hạn như số lượng các vị trí quan trọng chưa có người kế nhiệm, số lượng thuê bên ngoài, và phần trăm các đơn vị tuân theo chu kỳ phát triển lãnh đạo. Ngược lại, Mô hình *năng lực lãnh đạo* đòi hỏi phải đánh giá một loạt các vấn đề thuộc kỹ năng mềm (soft-skill), như chất lượng giao tiếp và khả năng của lãnh đạo trong việc hướng dẫn và khuyến khích làm việc theo nhóm. Thông thường, các tổ chức đo lường các phẩm chất đó của nhà lãnh đạo thông qua các cuộc *khảo sát nhân viên* . Ba công ty được minh họa trong hình 10-8, 10-9 và 10-10, đã sử dụng các chương trình phản hồi toàn diện (360 độ) để định lượng hồ sơ năng lực của họ. Một nhân viên hoặc một đơn vị bên ngoài thu thập thông tin từ cấp dưới, đồng nghiệp, và cấp trên về các năng lực lãnh đạo quan trọng của người quản lý. Tuy thông tin phản hồi cá nhân như vậy được chủ yếu sử dụng để huấn luyện và phát triển cá nhân; đơn vị cũng tập hợp các thông tin chi tiết (và bảo mật) từ nhận xét của các cá nhân để tạo ra một báo cáo thực trạng năng lực lãnh đạo trọng yếu trên khắp tổ chức.

Bonneville Power Administration (BPA) là một ví dụ điển hình về quy trình đo lường khả năng lãnh đạo (xem hình 10-11). BPA đo lường trên hai khía cạnh sau:

a. Nhân viên, khách hàng, và những người hiểu rõ sứ mệnh và các mục tiêu của BPA
b. Các nhà lãnh đạo tạo ra các kết quả mong muốn

Bản Điều tra Đánh giá Tổ chức – Organzation Assessment Survey – OAS, cho thấy nhìn chung các nhân viên hiểu rõ sứ mệnh của công ty. Kết quả ở phần này vượt quá mức tiêu chuẩn cao được thiết lập cho thước đo này. Các chuẩn so sánh cho cuộc khảo sát thứ hai, "Nơi Tốt Nhất Để Làm Việc – Great Place to Work" (GPTW) so sánh kết quả này với kết quả khảo sát nhân viên của các công ty hàng đầu ở Bắc Mỹ. BPA thấp hơn tiêu chuẩn so sánh trong thước đo này, tuy vẫn nằm trong top 100. Tuy nhiên, công ty đang nhanh chóng thu hẹp khoảng cách. BPA cũng thực hiện một cuộc điều tra riêng biệt hàng năm cho khách hàng và các thành phần liên quan, theo dõi sự hiểu biết của họ về sứ mệnh và mục tiêu của BPA. Bất kỳ sự thiếu hụt nào theo thước đo này đều thúc đẩy các nhà lãnh đạo của BPA tăng cường nỗ lực giao tiếp hiệu quả hơn với những đối tượng quan trọng này. Cuối cùng, BPA đo lường khả năng lãnh đạo để tạo ra kết quả mong muốn bằng cách theo dõi kết quả hoạt động so với các mục tiêu của Thẻ điểm cân bằng. Các chương trình khen thưởng nhóm – Success Share và Team Share (ở phía dưới hình) – được dùng để thiết lập mục tiêu (thường từ sáu đến mười mục tiêu) vào đầu mỗi năm, dựa trên bốn yếu tố của Thẻ điểm cân bằng. Vượt qua một ngưỡng của những mục tiêu đó sẽ được một khoản tiền thưởng vào cuối năm theo một công thức đã được xác định trước. Khoản tiền thưởng cho những đội có thành tựu được chia đều cho tất cả các thành viên trong nhóm.

Tóm lại, phần này mô tả hai mô hình lãnh đạo các tổ chức sử dụng: mô hình quy trình phát triển lãnh đạo tập trung vào *cách thức* nhà lãnh đạo phát triển năng lực cần thiết của họ; mô hình năng lực lãnh đạo mô tả *những gì* một tổ chức mong đợi ở các nhà lãnh đạo của nó. Dĩ nhiên trong thực tế, mỗi phương pháp tiếp cận đều bao gồm cả hai mô hình trên. Công ty tập trung vào quá trình phát triển phải có mô hình năng lực lãnh đạo để hướng dẫn quá trình phát triển đó, ngược lại công ty tập trung vào năng lực lãnh đạo cũng cần phải có các chương trình phát triển lãnh đạo.

Hình 10-11: Hồ sơ năng lực lãnh đạo: Bonneville Power Administration (BPA)

SỰ GẮN KẾT

"Gắn kết là điều kiện cần thiết trước khi trao quyền… cá nhân sẽ trao quyền cho cả nhóm" [12] Peter Senge, trong cuốn *Nguyên lý thứ năm (The Fifth Discipline)* , nhấn mạnh rằng thay đổi tổ chức trên diện rộng đòi hỏi *sự gắn kết.* Sự gắn kết có nghĩa là tất cả các thành viên của một nhóm có cùng mục đích, một tầm nhìn chung, và một sự hiểu biết chung về cách thức các vai trò cá nhân của họ hỗ trợ cho chiến lược tổng thể. Một tổ chức gắn kết sẽ khuyến khích sự trao quyền cho nhân viên, đổi mới, và chấp nhận rủi ro vì mỗi hành động đơn lẻ đều hướng tới việc đạt được các mục tiêu cấp cao. Biện pháp khuyến khích và trao quyền cá nhân trong một tổ chức chưa đồng nhất sẽ dẫn đến sự hỗn loạn vì những cá nhân thích rủi ro trong sáng tạo có thể kéo tổ chức theo các hướng trái ngược. Tác động này tương tự như bản mô tả công việc do hiệu trưởng một trường kinh doanh mới tự viết: "dẫn sáu mươi con chó con đi dạo mà không có dây buộc."

Sự gắn kết thường đòi hỏi hai bước tuần tự: (1) tạo ra nhận thức và (2) thiết lập sự động viên. Trước tiên, các nhà lãnh đạo phải truyền đạt các mục tiêu chiến lược cấp cao theo cách mà tất cả các nhân viên có thể hiểu được. Thứ hai, các nhà lãnh đạo phải đảm bảo rằng các cá nhân và các đội nhóm có mục tiêu và phần thưởng riêng và nếu đạt được, sẽ đóng góp vào việc hoàn thành các mục tiêu cấp cao. Các nhà lãnh đạo tạo ra *nhận thức chiến lược* thông qua chương trình truyền thông đa dạng với nhiều công cụ: tờ rơi, bản tin, các cuộc hội họp, các chương trình định hướng và đào tạo, các buổi nói chuyện của lãnh đạo với nhân viên, mạng nội bộ công ty, và bảng báo tường. [13] Tổ chức thường sử dụng các cuộc khảo sát nhân viên để xác định xem nhân viên có nhận thức và hiểu được những mục tiêu chiến lược cấp cao không (Xem thuộc tính 4, "hiểu biết về sứ mệnh, tầm nhìn, và các giá trị", trong Hình 10-5). Tổ chức đạt được *sự gắn kết chiến lược* bằng cách kết nối việc thiết lập mục tiêu cá nhân và hệ thống khen thưởng/đền bù với mục tiêu của đơn vị kinh doanh và công ty. [14]

Hình 10-12: Xác định và đo lường nhận thức và sự gắn kết chiến lược

Thuộc tính	Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược	Tổ chức
Nhận thức chiến lược	(A) Đảm bảo tất cả nhân viên hiểu rõ chiến lược	• (Khảo sát) tỷ lệ nhân viên có thể xác định được các ưu tiên chiến lược của tổ chức	Chăm sóc sức khỏe
Sự gắn kết chiến lược	(A) Củng cố định hướng chiến lược và tăng ý thức về mục đích và sự cấp thiết	• Tỷ lệ nhân viên có mục tiêu gắn liền với BSC	Quy tương nhỏ
	(B) Gắn kết các nỗ lực thông qua đo lường và khen thưởng	• Tỷ lệ nhân viên (giám đốc và cao hơn) có mục tiêu kết nối với chiến lược	Chăm sóc sức khỏe
	(C) Tạo ra một lực lượng lao động được chuẩn bị tốt và năng động	• Tỷ lệ nhân viên có BSC cá nhân	Khu vực sản xuất
	(D) Gắn kết các mục tiêu cá nhân	• Tỷ lệ nhân viên có mục tiêu gắn với BSC	Ngân hàng quốc gia
	(E) Trao quyền cho nhân viên	• Tỷ lệ nhân viên được đào tạo và phát triển theo BSC	Chính quyền thành phố (giao thông)

Hình 10-13: Đo lường sự gắn kết và nhận thức chiến lược của First Community Bank (FCB)

Hình 10-12 cung cấp các mục tiêu và thước đo điển hình về nhận thức chiến lược và sự gắn kết chiến lược. Vì những ví dụ này được rút ra từ các tổ chức thực hiện Thẻ điểm cân bằng, không có gì đáng ngạc nhiên khi thấy nhận thức và sự gắn kết được định nghĩa xung quanh các mục tiêu và thước đo của BSC. Ví dụ, tổ chức định nghĩa sự gắn kết là "tỷ lệ nhân viên có mục tiêu cá nhân gắn với Thẻ điểm cân bằng."

Hình 10-13 cho thấy cách một công ty đại diện, First Community Bank (FCB), mô tả chiến lược gắn kết của mình. Yếu tố học tập và phát triển của FCB có bốn mục tiêu: hai mục tiêu (L1 và L2) tập trung vào phát triển nguồn vốn con người; một mục tiêu (L4) tập trung vào nguồn vốn thông tin; và một mục tiêu (L3) tập trung vào việc tạo nguồn vốn tổ chức. FCB xác định rằng "sự gắn kết chiến lược" là mục tiêu nguồn vốn tổ chức chính yếu. Công ty lên kế hoạch đưa Thẻ điểm doanh nghiệp vào các đơn vị cộng đồng (Community Group – CG), sau đó đến các bộ phận trong CG và cuối cùng, đến các đội nhóm và cá nhân. Chương trình gồm ba thành phần:

- *Hiểu biết Chiến lược* : Tất cả các cá nhân hiểu được những yếu tố then chốt của FCB, CG, và chiến lược bộ phận của họ
- *Gắn kết tổ chức* : Các mục tiêu của FCB, CG, và các bộ phận được gắn kết nội bộ
- *Gắn kết cá nhân* : Tất cả các cá nhân đều có mục tiêu gắn kết với CG và các bộ phận

Nhóm thực hiện FCB thiết kế một công cụ khảo sát nhân viên để đo lường ba mục tiêu này. Họ thực hiện mười bảy câu hỏi về sự gắn kết tổ chức (hiển thị trong ba khung ở phía dưới hình 10-13) với khoảng 300 nhà quản lý trung và cao cấp. Họ cũng dùng công cụ này để khảo sát định kỳ nhằm kiểm tra tình trạng và tiến triển của chương trình gắn kết chiến lược.

TINH THẦN TẬP THỂ VÀ CHIA SẺ KIẾN THỨC

Không có gì lãng phí hơn khi một ý tưởng tốt chỉ được sử dụng một lần. Không có tài sản nào có tiềm năng tốt hơn cho tổ chức hơn trí tuệ tập thể được tất cả nhân viên trong công ty sở hữu và chia sẻ. Ngày nay nhiều công ty sử dụng hệ thống quản lý tri thức chính thức để tạo ra, tổ chức, phát triển và phân phối kiến thức trong tổ chức. [15]

Tạo ra tri thức

Tạo ra tri thức là việc xác định nội dung liên quan đến những người khác trong tổ chức, và động viên mọi người đóng góp tài liệu liên quan vào một cơ sở dữ liệu điện tử. Hầu hết các tổ chức đều phải trải qua quá trình thay đổi văn hóa từ việc tích trữ kiến thức sang chia sẻ ý tưởng. Steve Kerr, nguyên giám đốc đào tạo ở General Electric, cho biết thành phần chính của hệ thống quản lý Jack Welch là phá vỡ các rào cản trong toàn tổ chức – cả chiều dọc lẫn chiều ngang – để việc chuyển giao kiến thức có thể thực hiện được. [16] Trong các buổi họp thường niên, Welch thường hỏi các nhà quản lý "Anh đã tiếp nhận được ý tưởng nào từ các đơn vị GE khác? Anh có đóng góp ý tưởng nào cho các đơn vị GE khác không?"

Tổ chức Tri thức

Để người sử dụng có thể dễ dàng tiếp cận, thông tin phải được tổ chức để có thể trình bày và truy cập thông qua máy tính. Các hệ thống chia sẻ kiến thức - với cơ sở kiến thức, thiết bị định vị như công cụ tìm kiếm, giao diện dành cho người sử dụng, và phân loại – cung cấp một cách tổ chức có hệ thống các thông tin có giá trị. Các cơ sở kiến thức phải được sàng lọc, lựa chọn bởi các chuyên gia. Chúng cũng phải liên tục được duy trì và cập nhật để đảm bảo tính thời sự và phù hợp.

Phát triển kiến thức

Các chuyên gia phát triển kiến thức nên sàng lọc và kiểm duyệt các thông tin do người khác cung cấp. Điều này làm tăng tính giá trị của tài liệu được công bố trong hệ thống, xác nhận rằng kiến thức đó là quan trọng, thể hiện các thông lệ tốt nhất, và khuyến cáo sử dụng trong toàn tổ chức.

Phân phối tri thức

Hệ thống quản lý tri thức phải tạo ra cách truy cập cơ sở kiến thức dễ dàng cho người sử dụng. Các tổ chức sử dụng hai phương pháp sau để phân phối kiến thức. Một là một "hệ thống đẩy", ghi nhận lại các nhu cầu của người sử dụng và phân phối thông tin một cách chọn lọc thường là qua e-mail, mỗi khi nhận thấy thông tin nào đó có thể có ích cho người sử dụng. Tuy cách tiếp cận chủ động này có phần hơi khó khăn, nhà thiết kế của hệ thống đẩy nhận thấy rằng hầu hết người sử dụng quá bận rộn và tập trung vào các nhiệm vụ trước mắt của mình nên không có thời gian để sử dụng phương pháp thứ hai, "hệ thống kéo". Hệ thống kéo là hệ thống tìm kiếm thông tin có sẵn liên quan và có giá trị với nhu cầu trước mắt của họ.

Hệ thống quản lý kiến thức nói chung bao gồm:

- Cơ sở dữ liệu và hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu để thu thập và lưu trữ cơ sở kiến thức
- Truyền thông và hệ thống truyền tin để nhận và truyền dữ liệu kiến thức, độc lập với nơi có nguồn kiến thức
- Trình duyệt an toàn, cho phép nhân viên để tìm kiếm cơ sở dữ liệu từ xa, ngay cả từ phương tiện truy cập công cộng, nhưng vẫn được bảo vệ khỏi việc sử dụng trái phép.

Thách thức là làm thế nào để động viên các cá nhân trình bày ý tưởng và kiến thức của họ để chia sẻ với người khác. Ý tưởng này rất đơn giản nhưng lại rất khó thực hiện. Tuy nhiên khó khăn đã không ngăn cản được hầu hết các tổ chức (theo dữ liệu BSC) coi *tinh thần tập thể và chia sẻ kiến thức* là một ưu tiên chiến lược trong yếu tố học tập và phát triển của mình. Hình 10-14 cho thấy ví dụ tiêu biểu về các mục tiêu và thước đo của việc chia sẻ kiến thức về các thông lệ tốt nhất. Tổ chức A, là một công ty hóa chất, theo dõi số lượng ý tưởng về các thông lệ tốt nhất đã được xác định và sử dụng. Họ cũng đo lường số lượng ý tưởng trên từng nhân viên để đánh giá ảnh hưởng kinh tế từ việc chia sẻ kiến thức. Tổ chức B, là một công ty bảo hiểm quốc tế, sử dụng trường học đại học của mình để chuyển giao tri thức. Nó tính toán số giờ học của mỗi cá nhân. Công ty Dịch vụ tài chính C giám sát tỷ lệ phần trăm nhân viêntrao đổi kiến thức trong một quy trình đào tạo, theo mô hình của General Electric. Công ty Dược phẩm D và công ty phần mềm E sử dụng hệ thống quản lý kiến thức chính thức để truyền đạt kiến thức và đo lường mức độ sử dụng của hệ thống. Công ty E cũng theo dõi cách cập nhật dữ liệu vào hệ thống quản lý kiến thức của mình. Công ty Dịch vụ tài chính F tập trung vào sự toàn diện và sự phổ biến thông tin trong cơ sở dữ liệu hoạt động.

Tất cả các tổ chức trong hình 10-14, trừ tổ chức A, đo lường việc chia sẻ kiến thức bằng các thước đo đầu vào hoặc thước đo quy trình, chứ không phải là kết quả đầu ra. Hoặc các tổ chức thấy quá khó khăn để đo lường kết quả của việc chia sẻ kiến thức hoặc của các quy trình quản lý kiến thức, hoặc họ tin rằng chia sẻ kiến thức là một quá trình mà kết quả đầu ra hiển thị trong kết quả hoạt động được cải thiện ở các nơi khác trên bản đồ chiến lược của họ. Tuy nhiên, có vẻ như các tổ chức có thể làm tốt hơn qua việc đo lường đầu ra,

chẳng hạn như số lượng các ý tưởng mới chuyển giao hoặc được chấp nhận hoặc số lượng các ý tưởng và thông lệ mới được chia sẻ với các đơn vị khác trong tổ chức.

Hình 10-14: Xác định và đo lường tinh thần tập thể và sự chia sẻ kiến thức

Thuộc tính	Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược	Tổ chức
Chia sẻ kiến thức	(A) Phát triển một tổ chức học tập	• Số lượng thông lệ tốt nhất được xác định • Đầu ra trên từng nhân viên	Hóa chất
Sự gắn kết chiến lược	B) Liên tục phát triển và truyền đạt kiến thức	• Số giờ đào tạo trên nhân viên	Bảo hiểm quốc tế
	(C) Đảm bảo truyền thông các thông lệ tốt nhất	• Tỷ lệ nhân viên tham gia các quy trình đào tạo	Dịch vụ tài chính
	(D) Cải thiện truyền thông qua toàn công ty	• Tỷ lệ nhân viên sử dụng các kênh chia sẻ kiến thức	Dược phẩm
	(E) Tạo lập ra và tận dụng tối đa một hệ thống và quy trình toàn cầu chung để chia sẻ kiến thức	• Sự phổ biến của các dự án trong ngân hàng kiến thức (KB) • Số các kết quả tốt trong KB	Phần mềm
	(F) Đảm bảo sự sẵn có của các thông tin chính xác, ổn định trong toàn tổ chức	• Tỷ lệ thước đo mục tiêu, dữ liệu và số liệu thống kê có thể truy cập trong toàn tổ chức	Dịch vụ tài chính
Hợp nhất tổ chức	(G) Hợp nhất nhân viên	• Số lượng hoạt động qua nhiều phòng ban	Sản xuất

BÁO CÁO SỰ SẴN SÀNG CỦA NGUỒN VỐN TỔ CHỨC

Ở đầu chương này, chúng tôi định nghĩa nguồn vốn tổ chức là khả năng vận động và duy trì quá trình thay đổi cần thiết để thực hiện chiến lược của một tổ chức. Chúng ta đã thảo luận rằng mỗi bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng phải có các mục tiêu từ văn hóa, lãnh đạo, sự gắn kết, và làm việc theo nhóm dựa trên lịch trình thay đổi của nó. Bức tranh hoàn chỉnh được thể hiện qua một báo cáo về sự sẵn sàng chiến lược của nguồn vốn tổ chức, như minh họa trong hình 10-15.

Hình 10-15: Báo cáo sự sẵn sàng về nguồn vốn tổ chức

Thuộc tính	Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược	Mục tiêu	Thực tế
Khả năng lãnh đạo	Phát triển sự sẵn có của các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ để huy động tổ chức hướng về chiến lược	• Khả năng lãnh đạo (Tỷ lệ các thuộc tính chủ yếu về mô hình năng lực được đánh giá là vượt ngưỡng)	90%	92% G
Văn hóa	Phát triển nhận thức và nội bộ hóa tầm nhìn, sứ mệnh và các giá trị cốt lõi cần thiết để thực thi chiến lược	• Tập trung vào khách hàng (khảo sát khách hàng, tỷ lệ hiểu được sứ mệnh của chúng ta)	80%	68% R
		• Các giá trị cốt lõi khác (khảo sát sự sẵn sàng thay đổi của nhân viên)	80%	52% R
Sự gắn kết	Đảm bảo sự gắn kết của các mục tiêu và biện pháp động viên nhân viên với chiến lược ở mọi cấp độ trong tổ chức	• Nhận thức về chiến lược (tỷ lệ nhân viên có thể xác định các ưu tiên chiến lược của tổ chức)	80%	75% R
		• Sự gắn kết chiến lược (tỷ lệ nhân viên có mục tiêu và nguồn động lực kết nối với Thẻ điểm cân bằng)	100%	60% R
Tinh thần tập thể	Đảm bảo sự chia sẻ kiến thức và tài sản con người theo tiềm năng chiến lược	• Chia sẻ thông lệ tốt nhất (số lần chia sẻ / nhân viên)	5.0	6.1 G

Trong ví dụ này, thước đo khả năng lãnh đạo, được rút ra từ mô hình năng lực lãnh đạo và thể hiện tỷ lệ thu được từ các phẩm chất lãnh đạo quan trọng. Báo cáo tiếp tục với hai thước đo văn hóa. Lấy việc tập trung vào khách hàng là yếu tố trọng tâm, báo cáo sử dụng một cuộc khảo sát để đo lường sự hiểu biết và sự gắn kết của khách hàng với sứ mệnh công ty. Thước đo thứ hai của văn hóa xuất phát từ khảo sát nhân viên về các giá trị cốt lõi của công ty, bao gồm cả các giá trị như "đổi mới", "chấp nhận rủi ro", "trách nhiệm", và "làm việc theo nhóm". Sự gắn kết được xem xét theo hai khía cạnh: nhân viên hiểu rõ chiến lược, và mục tiêu và

các chương trình khen thưởng nhân viên được gắn kết với chiến lược. Khía cạnh đầu tiên, nhận thức, được đo lường qua một cuộc khảo sát nhân viên để xác định tỷ lệ nhân viên hiểu được chiến lược. Khía cạnh thứ hai, sự gắn kết chiến lược, giám sát mức độ mà mục tiêu và và các chương trình khen thưởng nhân viên được kết nối với các mục tiêu và thước đo trong Thẻ điểm cân bằng. Cuối cùng, làm việc theo nhóm được đo bằng mức độ sử dụng hệ thống quản lý tri thức của tổ chức để chia sẻ thông tin về thông lệ tốt nhất.

Không phải tất cả các bản đồ chiến lược mà chúng tôi đã phát triển hoặc quan sát trong thực tế đều sử dụng các thước đo về cả bốn thành phần của nguồn vốn tổ chức. Hầu hết các bản đồ này đã được thực hiện trước khi gắn với mô hình trong chương này. Chúng tôi tin rằng tốt nhất là dùng tối thiểu một thước đo cho mỗi thành phần đó. Nguồn vốn tổ chức tạo ra môi trường cho sự thay đổi cần thiết để thực hiện chiến lược.
Thật khó để hình dung một chương trình thay đổi toàn diện lại không dựa vào các giá trị văn hóa, lãnh đạo hiệu quả, một lực lượng lao động được đồng kết, làm việc theo nhóm và chia sẻ kiến thức. Cái gì đo lường được sẽ được quản lý. Những gì không đo lường được sẽ bị quên lãng hoặc bị mất. Mỗi thành phần trong nguồn vốn tổ chức đều cần thiết để thực hiện một chiến lược thành công.

Vai trò của Nhân sự đối với Nguồn vốn tổ chức

Khi báo cáo sự sẵn sàng của nguồn vốn tổ chức được đưa ra, đội ngũ quản lý phải thiết lập mục tiêu cho từng thước đo. Các mục tiêu này nên thể hiện sự cải thiện đáng kể từ kết quả hiện tại. Chúng khuấy động các cuộc thảo luận về biện pháp cần thiết để đạt được mức mục tiêu trong từng thước đo. Bộ phận nhân sự nói chung sẽ chịu trách nhiệm về các biện pháp cần thiết để đạt được mục tiêu cho các thước đo nguồn vốn tổ chức. Thông thường, mỗi nhóm chức năng trong bộ phận nhân sự (chẳng hạn như tuyển dụng) sẽ xem xét các mục tiêu, cách đánh giá, và mục đích để xác định biện pháp cụ thể. Sau khi thu thập đề nghị từ các nhóm chức năng, ban lãnh đạo bộ phận nhân sự sẽ thảo luận với lãnh đạo ở các bộ phận khác về các lựa chọn và những điều được-mất (tradeoffs) trong kế hoạch. Cuối cùng, họ chọn ra các biện pháp có hiệu quả chi phí tốt nhất để hỗ trợ chiến lược. Ví dụ, để phát triển một phẩm chất cụ thể, công ty có thể lựa chọn giữa việc đào tạo nhân viên hiện có, tuyển dụng nhân viên mới, hoặc thúc đẩy việc chia sẻ kiến thức. Kết quả của hoạt động này là một chương trình toàn diện để phát triển nguồn vốn tổ chức, như thể hiện trong hình 10-16. Chương trình phát triển gắn kết các đầu tư vào tổ chức nhân sự với chiến lược của doanh nghiệp, và trở thành hợp đồng giữa tổ chức nhân sự và các dây chuyền hoạt động của doanh nghiệp. Quy trình này cũng cho phép các phòng ban trong tổ chức nhân sự hiểu rõ vai trò của họ trong việc hỗ trợ các biện pháp để các đơn vị vận hành đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đã cố gắng tìm kiếm sự gắn kết giữa nhân sự với thành công chiến lược suốt một thời gian dài nhưng hiếm khi thực hiện được. Trong chương này, chúng tôi giới thiệu một quy trình mới, kết nối các mục tiêu và thước đo trong yếu tố học tập và phát triển của Thẻ điểm cân bằng với thành công của tổ chức.

Hình 10-16: Một chương trình chiến lược để phát triển sự sẵn sàng nguồn vốn tổ chức

Báo cáo sự sẵn sàng nguồn vốn tổ chức		Chương trình phát triển nguồn vốn tổ chức			
Thuộc tính	Thước đo sự sẵn sàng chiến lược	Mục tiêu (Mẫu)	Biện pháp chiến lược	Chỉ số theo dõi	Ngân sách
Khả năng lãnh đạo	• Khoảng cách lãnh đạo (thuộc tính chính)	90%	• Phát triển khả năng lãnh đạo • Quy hoạch cán bộ kế cận • Quy trình quản trị • Quản lý chiến lược	• Tỷ lệ nhân viên nội bộ so với thuê ngoài • Tỷ lệ tham gia các khóa đào tạo lãnh đạo	$XXX
Văn hóa	• Tập trung vào khách hàng • Các giá trị cốt lõi	80% 80%	• Truyền thông • Quản lý sự thay đổi • Quản lý khả năng lãnh đạo	• Tỷ lệ nhân viên thường xuyên được khảo sát • Đánh giá văn hóa	$XXX
Sự đồng nhất	• Nhận thức chiến lược • Sự đồng nhất chiến lược	80% 100%	• Quản lý kết quả • Tổng chi tiêu và khen thưởng • Môi trường làm việc tích cực	• Các mục tiêu cá nhân kết nối với BSC (tỷ lệ) • Tỷ lệ nhận khen thưởng	$XXX
Tinh thần tập thể	• Chia sẻ vượt biên giới • Kinh nghiệm tốt nhất • Nhân sự chủ chốt • Các đội nhóm • Các phần thưởng	100%	• Quản lý kiến thức • Hiệu quả tổ chức • Luân chuyển nhân viên	• Tỷ lệ sử dụng các kênh chia sẻ kiến thức	$XXX

TÓM TẮT

Yếu tố học tập và phát triển là nền tảng của chiến lược trong mọi tổ chức. Thước đo trong yếu tố này là những chỉ số đi trước (lead indicators) quan trọng. Nó đại diện cho các tài sản vô hình của tổ chức, khi được gắn kết với chiến lược thì sẽ tạo ra giá trị. Đó là lý do tại sao chỉ Thẻ điểm cân bằng, chứ không phải các thước đo tài chính, có thể định lượng được giá trị mà tài sản vô hình tạo ra. Nguồn vốn con người chỉ được tăng cường khi nó được tập trung trong một số ít nhóm công việc chiến lược thực hiện các quy trình quan trọng nhất cho chiến lược của tổ chức. Nguồn vốn thông tin có giá trị nhất khi nó cung cấp cơ sở hạ tầng quan trọng và các ứng dụng chiến lược bổ sung cho nguồn vốn nhân lực để khuyến khích kết quả làm việc vượt trội trong các quy trình chiến lược nội bộ. Các yếu tố thậm chí còn vô hình hơn trong tổ chức như văn hóa, lãnh đạo, sự gắn kết, và làm việc tập thể cũng là những yếu tố hết sức quan trọng để thực hiện chiến lược thành công. Tổ chức giới thiệu một tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng mới phải tạo ra được văn hóa lấy khách hàng làm trọng tâm. Việc chuyển đổi sang chiến lược mới yêu cầu khả năng lãnh đạo xuất chúng trong tổ chức. Các định hướng mới của tổ chức đòi hỏi việc truyền thông và hệ thống quản trị kết quả làm việc phải gắn kết với những gì tổ chức muốn đạt được Và việc tập trung vào hiệu quả vượt trội ở một vài quy trình quan trọng đòi hỏi khả năng làm việc tập thể và tinh thần học hỏi.

Một số người tránh việc đo lường các tài sản vô hình như nguồn vốn nhân sự, nguồn vốn thông tin, và nguồn vốn tổ chức, bởi vì bản chất những tài sản này "mềm hơn", hoặc chủ quan hơn, so với các thước đo tài chính thông thường được sử dụng để đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức. Phong trào Thẻ điểm cân bằng đã khuyến khích các tổ chức giải quyết thách thức đo lường này. Các công ty bây giờ có thể đo lường những gì họ muốn, thay vì chỉ muốn những gì hiện nay họ có thể đo lường. Tổ chức đã hiểu rằng chỉ một hành động đơn giản nhằm đo lường các năng lực của nhân viên, các hệ thống kiến thức, và nguồn vốn tổ chức, bất chấp sự mơ hồ của nó, đã truyền đạt được tầm quan trọng của những nhân tố này trong việc chi phối quá trình tạo giá trị. Các phương pháp tiếp cận được mô tả trong chương này minh họa cách phát triển những thước đo mới, và từ đó tạo ra nguồn vốn tổ chức cho doanh nghiệp. Thước đo học tập và phát triển kích thích thay đổi hành vi trong các tài sản vô hình, cung cấp nền tảng cần thiết để trở thành một tổ chức tập trung vào chiến lược thành công.

Tình huống sau đây về Ingersoll-Rand, cung cấp một ví dụ mạnh mẽ về vai trò của nguồn vốn tổ chức trong chiến lược kinh doanh.

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

INGERSOLL-RAND

Bối cảnh

Ingersoll-Rand (IR) là một nhà sản xuất thiết bị công nghiệp và thương mại đa dạng toàn cầu, chuyên về các thiết bị an ninh và an toàn, kiểm soát khí hậu, giải pháp công nghiệp, và cơ sở hạ tầng.

Ingersoll-Rand có lịch sử lâu đời kể từ năm 1871, bắt đầu từ ngành công nghiệp xây dựng và khai thác mỏ. Trong những năm qua, công ty tiếp tục được xây dựng trên danh tiếng đáng tự hào đó. Vì vậy hiện tại, Ingersoll-Rand là một công ty đa quốc gia hoạt động trên nhiều lĩnh vực với các thương hiệu dẫn đầu trên thị trường. Danh mục sản phẩm của nó bao gồm những nhãn hiệu như ổ khóa và giải pháp bảo mật Schlage, thiết bị điều khiển nhiệt độ vận chuyển Thermo King, thiết bị điện lạnh thương mại và bán lẻ Hussmann, thiết bị nhỏ gọn Bobcat, xe chơi golf và các phương tiện hỗ trợ Club Car, tua bin PowerWorks, và thiết bị công nghiệp và xây dựng Ingersoll-Rand. Hiện nay, IR là một doanh nghiệp 10 tỷ đô la Mỹ với một lực lượng lao động gồm 56.000 người và 130 cơ sở sản xuất trên khắp thế giới.

Tình huống

Đến giữa thập niên 1990, gần hai phần ba doanh thu của Ingersoll-Rand không đến từ các kinh doanh truyền thống là thiết bị xây dựng và khai thác mỏ. Nhưng thị trường tài chính Wall Street có cách đánh giá khác. Cổ phiếu IR được mua bán dưới giá các cổ phiếu tương tự khác như Caterpillar và John Deere, vì cộng đồng đầu tư rộng lớn vẫn không chắc chắn với việc IR dự định làm thế nào để tận dụng hàng loạt các thương hiệu không liên quan đến nhau mà công ty đã mua lại trong qua nhiều năm.

Tháng 10 năm 1999, Herb Henkel trở thành chủ tịch và Giám đốc điều hành của Ingersoll-Rand. Ông đã đến IR với tầm nhìn biến công ty thành một "doanh nghiệp công nghiệp toàn cầu." Nhưng Henkel nhận ra rằng để đạt được tầm nhìn này, IR sẽ phải chuyển đổi từ một tập đoàn định hướng vào sản phẩm thành một công ty hoạt động theo định hướng giải pháp, với việc kinh doanh tổng hợp và một danh mục các giải pháp đồng bộ.

Chiến lược

Henkel đã giới thiệu một quy trình lập kế hoạch chiến lược chung trong khắp tổ chức. Quy trình lập kế hoạch chuẩn hóa này đã không mang lại kết quả như mong muốn. Định hướng cơ bản mới về "tăng trưởng" và "giải pháp" đã không được thực hiện nhanh như mong muốn, gây thất vọng lớn cho đội ngũ quản lý. Một hệ thống quản lý chiến lược và kết quả làm việc tích hợp đã được giới thiệu để tập trung tổ chức vào việc thực thi chiến lược trên. Bản đồ Chiến lược và Thẻ điểm cân bằng đã trở thành công cụ quan trọng để thể hiện và truyền đạt chiến lược trên toàn doanh nghiệp.

Bản đồ chiến lược

Sứ mệnh của Ingersoll-Rand là trở thành "một công ty công nghiệp toàn cầu với các thương hiệu dẫn đầu thị trường," được nêu ở trên cùng của bản đồ chiến lược công ty (xem Hình 10-17). Từ yếu tố *kết quả tài chính* , IR sẽ tăng giá trị cổ đông bằng sự tăng trưởng ấn tượng về mặt cơ học qua việc sáp nhập các đơn vị kinh doanh khác, trong khi liên tục hạ thấp chi phí hoạt động. Qua việc quản lý chặt chẽ sự cân bằng giữa tăng trưởng doanh thu và năng suất, IR cải thiện tính hiệu dụng của tài sản, và tăng dòng tiền mặt.

Hình 10-17: Bản đồ chiến lược của Ingersoll-Rand

Ingersoll-Rand đạt được mục tiêu tài chính bằng cách chuyển từ một nhà sản xuất tập trung vào sản phẩm thành một nhà cung cấp giải pháp tập trung vào khách hàng. Xuất phát từ yếu tố *trải nghiệm của khách hàng* , tập hợp giá trị của IR gồm ba chủ đề: (1) cung cấp các giải pháp tốt nhất cho khách hàng bằng cách cung cấp sản phẩm cải tiến kèm dịch vụ gia tăng dẫn đầu thị trường (2) phát triển mối quan hệ cộng tác hai bên cùng có lợi với các khách hàng để tạo ra giá trị tổng hợp tốt nhất bằng cách đạt được sự cân bằng hợp lý giữa giá cả, hiệu suất, và dịch vụ; và (3) tạo ra lòng trung thành của khách hàng trong dài hạn qua sự xuất sắc về chất lượng, dịch vụ, phân phối và vận hành suôn sẻ, từ đó hạn chế khách hàng giao dịch với đối thủ cạnh tranh.

IR sẽ tăng cường một số các *quy trình nội bộ* để cung cấp *tập hợp giá trị* này cho khách hàng, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh. Yếu tố *sự xuất sắc về quy trình* được xây dựng quanh ba chủ đề chiến lược chính:

- *Thúc đẩy vận hành xuất sắc* bằng cách theo đuổi việc cải tiến liên tục trong tất cả hoạt động của IR. Chủ đề này tập trung vào các quy trình cốt lõi của doanh nghiệp. Gắn liền với chủ đề này là mục tiêu chiến lược quan trọng về "ngăn chặn và giải quyết". Tuy nhiên, lãnh đạo ở IR tin tưởng rằng đây là những yếu tố quan trọng đối với chiến lược tổng thể và không thể bỏ sót. Chủ đề thúc đẩy vận hành xuất sắc làm nổi rõ các quy trình kinh doanh trọng điểm như an toàn, sức khỏe, môi trường, sản xuất, phát triển sản phẩm, IT, và dịch vụ chung trên toàn doanh nghiệp.
- *Thúc đẩy nhu cầu qua quan hệ với khách hàng/người tiêu dùng đầu cuối* bằng quan hệ hợp tác với đối tượng khách hàng chính, quản lý chuỗi giá trị, và mở rộng dịch vụ. Chủ đề này tập trung vào

phân khúc thị trường xác định thị trường mục tiêu, quản lý kênh phân phối, và quản lý quan hệ khách hàng.

- *Thúc đẩy tăng trưởng mạnh mẽ qua đổi mới* bằng cách tập trung vào các giải pháp đổi mới cho khách hàng của IR. Chủ đề này phát triển và quản lý danh mục sản phẩm và dịch vụ của IR để tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Để hỗ trợ những năng lực quy trình nội bộ này, IR đã thiết kế một chủ đề *chuyên môn* trong bản đồ chiến lược của mình để làm rõ các ưu tiên văn hóa của IR, quản lý các kỹ năng và năng lực quan trọng của nhân viên và giải quyết các nhu cầu về cơ sở hạ tầng. Từ yếu tố *chuyên môn* , IR đẩy mạnhsức mạnh của doanh nghiệp thông qua "quyền công dân kép": vừa đứng trên tư cách một đơn vị kinh doanh vừa hoạt động với tư cách của cả tập đoàn. Yếu tố này, cùng với tài năng, sinh lực và lòng nhiệt tình của mọi người trong IR, sẽ làm cho IR khác biệt với các công ty khác, làm cho doanh nghiệp mạnh hơn vì sức mạnh tập thể ở các đơn vị kinh doanh.

Giai thoại

Không chỉ áp dụng Thẻ điểm cân bằng, IR còn phát triển và triển khai Hệ thống quản lý chiến lược (Strategic Management System – SMS) trong khắp công ty. Hệ thống này giờ đây gắn liền với lịch trình kinh doanh của công ty. "SMS" của Ingersoll-Rand bao gồm các bộ quy trình quản lý tổng hợp sau:

- Hoạch định chiến lược
- Lập kế hoạch và ngân sách vận hành
- Quản lý các biện pháp chiến lược
- Đánh giá hoạt động hàng tháng và hàng quý
- Truyền thông trong và ngoài tổ chức
- Quản lý hiệu quả làm việc
- Lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp
- Lập kế hoạch kế nhiệm

Như là một ví dụ về truyền thông bên ngoài, Ingersoll-Rand đã dành phần lớn Báo cáo thường niên 2001 để nói về các yếu tố chính của hệ thống quản lý chiến lược. Báo cáo đó cũng bao gồm giải thích về mô hình Thẻ điểm cân bằng và bản đồ chiến lược của IR. Các trích đoạn sau đây được lấy từ báo cáo:

Hệ thống quản lý chiến lược của IR bao gồm ba thành phần chính: bản đồ chiến lược, Thẻ điểm cân bằng, và quy trình quản lý kết quả hoạt động. Mỗi đơn vị kinh doanh của IR đã tạo ra một bản đồ chiến lược riêng cho mình và các bản đồ đó được gắn kết với nhau trong cơ cấu của tổ chức để đảm bảo rằng cả công ty cùng đi theo một hướng để đạt được tầm nhìn chung của công ty.

––––––––––––––––––––––––––

Tình huống được soạn bởi Michael A. Clark của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Don Rice, phó giám đốc cấp cao về nguồn nhân lực của Ingersoll-Rand. Chúng tôi gởi lời cảm ơn đến Herb Henkel và các đồng nghiệp đã chia sẻ kinh nghiệm của IR.

---

[1] . S. Chadturi và B. Tabrizi, "Ghi nhận giá trị thật sự của việc tiếp nhận công nghệ cao" *(Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions)* *Harvard Business Review* (September–October 1999).

[2] . Jeffrey A. Schmidt, *Làm sao để việc sáp nhập thành công (Making Mergers Work)* (Alexandria, VA: Towers Perrin/SHRM, 2002).

[3] . C. Argyris, "Một vài vấn đề khi Khái niệm hóa môi trường tổ chức: Một tình huống thực tế của một ngân hàng" *(Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank)* *Administrative Science Quarterly 2* (1958): 501–520.

[4] . Marcus Buckingham và Curt Coffman, "Trước hết, hãy bỏ hết mọi luật lệ: Điều khác biệt mà những giám đốc vĩ đại nhất trên thế giới thực hiện" *(First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers*

Do Differently) (New York: Simon & Schuster, 1999).

[5] . Để tham khảo nghiên cứu sâu hơn về việc đo lường một môi trường tổ chức lành mạnh, xem D. Pratt, "Thẻ điểm lành mạnh: Tạo ra kết quả đột phá mà nhân viên và các nhà đầu tư sẽ thích" *(The Healthy Scorecard: Delivering Breakthrough Results That Employees and investors Will Love!)* (Victoria, BC: Trafford Publishing, 2001).

[6] . Mô tả về môi trường và văn hóa này được trích ra từ tác phẩm của Aaron Reichers và Ben Schneider, "Môi trường và Văn hóa: Một cuộc cách mạng xây dựng" *(Climate and Culture: An Evolution of Constructs)* trong *Môi trường và văn hóa tổ chức (Organizational Climate and Culture), bản chỉnh sửa, Ben Schneider* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

[7] . Edgar Schein, Văn hóa và lãnh đạo tổ chức: Một quan điểm năng động *(Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

[8] . Đây là những giá trị thực tế được các giám đốc điều hành cao cấp của Enron đưa ra.

[9] . Chúng tôi cảm ơn Charles O'Reilly của Stanford Graduate School of Business về bài thảo luận phân biệt giữa giá trị và quy chuẩn.

[10] . C. O'Reilly, J. Chatman, và D. Caldwell, "Con người và văn hóa tổ chức: Một hồ sơ so sánh để đánh giá sự phù hợp của con người với tổ chức" *(People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit), Academy of Management Journal* (September 1991): 487–516.

[11] . Xem ví dụ tại Thinkshed, <http://www.thinkshed. com>, dựa trên các nghiên cứu học thuật của O'Reilly, Caldwell, và Chatman.

[12] . Peter Senge, *Nguyên lý thứ năm: Nghệ thuật và thực hành tổ chức học tập (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)* (New York: Doubleday, 1990), 235.

[13] . Phương pháp giao tiếp được mô tả trong chương 8 của tác phẩm của Robert S. Kaplan và David P. Norton, *Tổ chức tập trung vào chiến lược: Làm thế nào các công ty áp dụng Balanced Scorecard phát triển trong môi trường kinh doanh mới (The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scordcard Companies Thrive in the New Business Environment)* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

[14] . Chi tiết về các mối liên hệ của chiến lược với mục tiêu và nguồn động viên cá nhân được mô tả trong chương 9 và 10 của *Tổ chức tập trung vào chiến lược (The Strategy-Focused Organization)* .

[15] . Nội dung của các quy trình quản lý tri thức được trích ra từ tác phẩm của D. Garvin và A. March, "A Note on Knowledge Management," Note 396-031, Harvard Business School, Boston, November 1997.

[16] . S. Kerr, "Lãnh đạo chuyển đổi: Những bài học trong việc hiểu rõ thay đổi ở General Electric" *(Transformational Leadership: Lessons in Mastering Change at General Electric),* bài nói chuyện tại cuộc họp cao cấp Bắc Mỹ của hiệp hội Balanced Scorecard Collaborative (Tháng 10/2002).

PHẦN BỐN

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VÀ BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC

Chương XI

ĐIỀU CHỈNH BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC THEO CHIẾN LƯỢC CỦA BẠN

Chúng ta đã xác định được trọn bộ các mục tiêu quy trình nội bộ và học tập và phát triển làm nền tảng cho bất kỳ chiến lược nào. Không một tổ chức nào có thể kỳ vọng hoàn thành xuất sắc tất cả mục tiêu được thảo luận trong các chương trước. Các quy trình nội bộ cũng có thứ tự ưu tiên khác nhau tùy thuộc vào chiến lược. Ví dụ, một công ty cạnh tranh bằng chiến lược dẫn đầu về sản phẩm nên xem quy trình đổi mới là quan trọng nhất, trong khi một công ty cạnh tranh về chi phí thấp sẽ nhấn mạnh quy trình quản lý vận hành. Nhưng ngoài việc tập trung cho một nhóm quy trình nội bộ cụ thể theo một chiến lược cụ thể, tất cả các quy trình tổ chức nên được gắn kết để tạo ra được tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng khác biệt. Michael Porter cho rằng "bản chất của chiến lược nằm trong hành động–lựa chọn thực hiện hành động một cách khác biệt hay chọn thực hiện các hành động khác biệt so với đối thủ cạnh tranh." [1] Theo ông:

> *Sự phù hợp chiến lược trong nhiều hoạt động là nền tảng không chỉ cho lợi thế cạnh tranh mà còn cho tính bền vững của lợi thế đó. Với đối thủ cạnh tranh, việc làm theo một loạt các hoạt động lồng ghép khó hơn nhiều so với việc chỉ bắt chước một phương pháp bán hàng cụ thể, làm theo một công nghệ sản xuất, hay nhái theo các tính năng sản phẩm. Vị thế cạnh tranh được xây dựng dựa trên hệ thống các hoạt động sẽ bền vững hơn rất nhiều so với việc dựa trên các hoạt động đơn lẻ.* ***[2]***

Bản đồ chiến lược của tổ chức nên theo quy luật này. Các mục tiêu chiến lược trong các yếu tố quy trình nội bộ và học tập và phát triển không thể được tối ưu hóa một cách đơn lẻ. Chúng phải được kết hợp và gắn kết với nhau để cung cấp tập hợp giá trị làm nền tảng cho chiến lược của công ty. Trong chương này, chúng tôi trình bày quy trình của vài chiến lược tổng quát. Dĩ nhiên, với mỗi trường hợp cụ thể, tổ chức phải tiếp nhận và điều chỉnh những bản đồ chiến lược tổng quát này theo tình huống cụ thể, độc nhất của mình.

Trong tác phẩm đầu tiên của mình, Porter nêu lên hai chiến lược bền vững cơ bản: chi phí thấp hay khác biệt hóa. [3] Cách phân loại này đã được kiểm chứng qua thời gian, mặc dù các nghiên cứu về sau đã chia chiến lược khác biệt hóa thành nhiều loại nhỏ. Michael Treacy và Fred Wiersema đưa ra ba loại chiến lược tổng quát: vận hành xuất sắc (cách giải thích của họ cho chiến lược "chi phí thấp" của Porter); và hai chiến lược khác biệt: chiến lược thân thiết với khách hàng và chiến lược dẫn đầu về sản phẩm. Chúng tôi đã sử dụng và minh họa ba chiến lược này trong một quyển sách trước đây. [4] Arnoldo Hax và Dean Wilde nêu lên một chiến lược tổng quát thứ tư, "khóa chặt vào hệ thống," trong đó công ty lôi kéo các nhà sản xuất bổ sung sản xuất sản phẩm theo tiêu chuẩn của mình [5] . Nhà sản xuất bổ sung là các công ty tạo ra sản phẩm và dịch vụ giúp nâng cao tính năng, hiệu quả sử dụng của sản phẩm, dịch vụ của của một công ty. Ví dụ rõ ràng nhất về thành công với chiến lược khóa chặt vào hệ thống là Microsoft, mặc dù các công ty như Intel, Visa, và eBay cũng đạt được lợi thế cạnh tranh vì nhiều công ty khác chấp nhận tiêu chuẩn của họ. "Đổi mới giá trị," được giới thiệu bởi W. Chan Kim và Renée Mauborgne, cung cấp một quan điểm khác về cách thiết lập chiến lược. [6] Theo chiến lược đổi mới giá trị, công ty đạt được hiệu quả hoạt động vượt trội và bền vững nhờ một nhóm các tính năng hay đặc tính dịch vụ vượt trội được một phân khúc khách hàng lớn ưa chuộng. Đồng thời, công ty đó phải giữ được chi phí và giá bán thấp cho hiệu suất vượt trội đó nhờ việc hạn chế các tính năng không quan trọng với khách hàng. Với bất kỳ phương pháp chiến lược nào nêu trên, công ty cũng nên xây dựng các bản đồ chiến lược được điều chỉnh cho phù hợp với mình, trong đó thể hiện các tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng của mình, cũng như sự gắn kết giữa các quy trình nội bộ và khả năng học tập và phát triển để tạo ra kết quả tài chính vượt trội.

Nói chung, bất kỳ một chiến lược nào cũng đều là ứng dụng của nguyên lý cơ bản được minh họa trong hình 11-1. Bằng cách xem xét toàn bộ chuỗi giá trị, bắt đầu từ nhà cung cấp, qua công ty, rồi sau đó đến khách hàng, chúng ta có thể xác định giá trị được tạo ra: giá tối đa mà khách hàng sẵn sàng chi trả trừ đi chi phí sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp (bao gồm cả nhân viên). Việc tạo ra giá trị tổng hợp này có thể được chia thành ba phân khúc:

Hình 11-1 Tạo ra giá trị qua chuỗi giá trị

- *Giá trị được nhà cung cấp nắm giữ:* Giá trả cho nhân viên và nhà cung cấp trừ đi chi phí cơ hội của nhà cung cấp (chi phí thực tế cộng lợi nhuận bị bỏ qua do không bán hàng cho khách hàng khác).
- *Giá trị do công ty nắm giữ:* Giá ròng nhận từ khách hàng trừ đi giá trả cho nhân viên và nhà cung cấp cho sản phẩm và dịch vụ bán ra
- *Giá trị do khách hàng nắm giữ:* Khác biệt giữa giá tối đa mà họ sẵn sàng trả cho sản phẩm và dịch vụ và giá thực tế họ phải trả.

Tổng giá trị tạo ra được phân bổ theo ba thành viên trong chuỗi giá trị này tùy theo thế mạnh tương quan và quyền thương lượng (bargaining power) của họ. Những động lực này được thể hiện trong mô hình "năm nguồn lực – five forces" nổi tiếng của Porter. [7] Ví dụ như, Microsoft và Intel, là những nhà cung cấp máy tính cá nhân, chiếm giữ phần lớn giá trị trong chuỗi vì vị trí gần như độc quyền về sản phẩm hệ điều hành và bộ vi xử lý, hai thành phần cơ bản trong máy tính. Khách hàng sử dụng máy tính cũng nắm giữ một ít giá trị vì sự cạnh tranh gay gắt giữa các nhà sản xuất máy tính có sản phẩm gần như không khác biệt gì với nhau. Trong hệ thống bán lẻ, Wal-Mart đàm phán rất chặt chẽ để được cung cấp sản phẩm với giá gần sát chi phí cơ hội của nhà cung cấp. Điều này cho phép Wal-Mart bán sản phẩm cho khách hàng với giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh (tạo ra giá trị cho khách hàng của Wal-Mart), trong khi vẫn duy trì lợi nhuận hấp dẫn giữa giá bán cho khách hàng và số tiền trả cho nhà cung cấp – nhân viên, nhà sản xuất, và đơn vị cho thuê bất động sản.

Các loại chiến lược khác nhau – chi phí thấp, dẫn đầu về sản phẩm, giải pháp khách hàng, khóa chặt vào hệ thống, hoặc sự kết hợp độc đáo giữa đặc tính sản phẩm và dịch vụ trong chiến lược đổi mới giá trị – là những cách khác nhau để tạo vị thế của công ty trong chuỗi giá trị. Vị thế đó cho phép công ty có nguồn lợi nhuận hấp dẫn giữa giá bán cho khách hàng và chi phí mua sản phẩm, dịch vụ từ nhà cung cấp. Nếu công ty không có đặc trưng gì khác biệt với đối thủ cạnh tranh thì quyền lực sẽ được chuyển sang khách hàng và khách hàng sẽ hưởng được phần lớn giá trị được tạo ra. Một công ty không có điểm đặc biệt chỉ thu được mức chênh lệch thấp giữa giá thực tế bán cho khách hàng và số tiền phải trả cho nhà cung cấp và nhân viên.

Cuối cùng, một chiến lược thành công định vị một công ty trong bối cảnh cạnh tranh để chiếm giữ một phần giá trị đáng kể. Sau khi đã định vị xong, công ty có thể chuyển chiến lược vào một bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng. Chúng ta minh họa quy trình này bằng vài chiến lược tổng quát.

CHIẾN LƯỢC TỔNG CHI PHÍ THẤP

Những công ty như Southwest Airlines, Toyota, công ty máy tính Dell, Quỹ hỗ tương Vanguard, Mc Donald's và Wal-Mart đem đến trải nghiệm mua hàng "tổng chi phí thấp" cho khách hàng. [8] Họ bán hàng với giá rất cạnh tranh, kết hợp với chất lượng đồng đều, mua hàng dễ dàng nhanh chóng, và các sản phẩm được chọn lọc tốt, dù không nhiều. Giá cả cạnh tranh là một đặc tính dễ thấy nhất của chiến lược tổng chi phí thấp. Nhưng chỉ có giá thấp chưa đủ để cạnh tranh thành công. Yugo là loại xe hơi rẻ nhất ở Hoa Kỳ những năm 1980 nhưng kinh doanh thất bại do chất lượng quá kém đến nỗi khách hàng không muốn mua xe với bất kỳ mức giá nào. Tổng chi phí của khách hàng khi mua sắm và sử dụng sản phẩm dịch vụ bao gồm cả chi phí phát hiện và khắc phục sự cố hay lỗi sản phẩm. Công ty theo chiến lược tổng chi phí thấp phải cung cấp được hàng hóa chất lượng ổn định, đồng đều để giảm thiểu chi phí liên quan đến sự cố về sản phẩm. Một yếu tố khác trong chi phí của khách hàng là thời gian cần thiết để mua sắm và nhận được sản phẩm, dịch vụ. Các công ty theo chiến lược này cắt giảm thời gian đặt hàng và mua hàng, cũng như thời gian chờ đợi của khách hàng từ lúc đặt hàng đến lúc nhận được hàng hóa.

Cuối cùng, các công ty này giữ giá thấp bằng cách cung cấp cho khách hàng một tập hợp chủng loại sản phẩm tuy hạn chế, nhưng vẫn đủ để đáp ứng được nhu cầu của phần lớn khách hàng mục tiêu.
Wal-Mart cung cấp ít chủng loại hàng hóa hơn các siêu thị hay cửa hàng bách hóa khác. Southwest Airlines chỉ bay từ một số ít các thành phố nhỏ ở Mỹ, do đó tránh được chi phí cao và sự đông đúc ở các sân bay lớn. Toyota cung cấp cho khách hàng một số lựa chọn nhất định về mẫu mã, màu sắc. McDonald's chỉ bán vài loại hamburger. Bằng cách giảm chủng loại hàng hóa và dịch vụ cung cấp cho khách hàng, công ty có thể giảm chi phí sản xuất và phân phối sản phẩm, dịch vụ giúp họ cung cấp được một tập hợp giá trị vượt trội về tổng chi phí thấp cho khách hàng. [9]

Hình 11-2 thể hiện một bản đồ chiến lược tổng quát cho chiến lược tổng chi phí thấp. Các quy trình nội bộ quan trọng xuất hiện trong nhóm yếu tố về quản lý vận hành. Những công ty thực hiện chiến lược tổng chi phí thấp tốt nhất như Wal-Mart, Costco, Toyota và McDonald's, phải có mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp tốt. Thêm vào đó, các công ty này phải có quy trình vận hành hiệu quả cao để chuyển đầu vào từ nhà cung cấp thành đầu ra – sản phẩm, dịch vụ – cho khách hàng. Quy trình chuyển đổi này không chỉ đảm bảo chi phí thấp nhất trong ngành, mà còn phải đảm bảo tính ổn định, chất lượng cao và đáp ứng nhanh, với thời gian xử lý ngắn để chuyển hóa đầu vào hoặc yêu cầu của khách hàng thành sản phẩm đầu ra. Quy trình phân phối cũng phải có chi phí thấp, đúng giờ và không mắc lỗi. Các công ty này quản lý rủi ro vận hành để tối đa hóa sự sẵn sàng và tối thiểu hóa sự gián đoạn cho khách hàng.

Các quy trình quản lý khách hàng cho chiến lược tổng chi phí thấp liên quan đến việc cung cấp sự tiện lợi và dễ dàng tiếp cận cho khách hàng. Các mục tiêu bao gồm các quy trình đặt hàng dễ dàng và đơn giản chẳng hạn như đặt hàng và lập hóa đơn qua mạng (ví dụ như Dell và Amazon.com), và làm thủ tục check-in nhanh chóng (ở hãng hàng không, khách sạn, và đại lý thuê xe ôtô). Các công ty tổng chi phí thấp cung cấp dịch vụ hậu mãi tuyệt hảo cho các vấn đề liên quan đến thanh toán hóa đơn, tình trạng giao hàng, kiểm lỗi và trả hàng. Họ cũng thấu hiểu cặn kẽ loại hàng hóa dịch vụ nào được phân khúc khách hàng mục tiêu rộng lớn nhất của mình ưa thích nhất. Ví dụ như Wal-Mart thường trữ hai thương hiệu hàng đầu của mỗi chủng loại hàng hóa cộng với sản phẩm có thương hiệu bán lẻ riêng của mình. Dell hạn chế tính đa dạng về các linh kiện trong máy tính (bộ xử lý, bàn phím, màn hình). Toyota đã nhập các cấu hình xe thành các gói sản phẩm và hạn chế màu xe để giảm sự đa dạng của loại xe công ty phải sản xuất và đại lý phải cất trữ. Những công ty này xuất sắc trong việc nghiên cứu thị trường-hiểu được một nhóm nhỏ các sản phẩm và lựa chọn được khách hàng trong phân khúc rộng lớn nhất ưa thích nhất- và giữ được chi phí hoạt động thấp bằng cách chỉ sản xuất một số dòng hạn chế các sản phẩm và dịch vụ.

Hình 11-2: Mẫu hình bản đồ chiến lược: Tổng chi phí thấp

Các công ty theo chiến lược tổng chi phí thấp là những người theo sau về sản phẩm, không phải là người dẫn đầu. Họ không đầu tư nhiều vào cải tiến sản phẩm và dịch vụ. Họ cần có khả năng mô phỏng, sao chép những cải tiến của người dẫn đầu để sản phẩm dịch vụ của họ không bị lỗi thời. Cuối cùng, khi người tiêu dùng chán kiểu xe Model-T Fords màu đen mặc dù chúng rẻ hơn các mẫu xe mới, General Motors đã cung

cấp nhiều màu xe hơn vào những năm 1920. Khi giới thiệu sản phẩm mới, công ty theo chiến lược tổng chi phí thấp nhấn mạnh đến các lựa chọn "thiết kế để sản xuất" để cung cấp nhiều sản phẩm mới với giá thấp nhất trên thị trường nhưng vẫn có lời. Việc đổi mới đặt trọng tâm vào quy trình, chứ không phải sản phẩm. Công ty vẫn tiếp tục đổi mới quy trình để hạ chi phí, cải thiện chất lượng và đáp ứng lại các quy trình đặt hàng, chuyển hàng, phân phối và quản lý khách hàng. Khi việc kinh doanh mở rộng, họ cũng phải vượt trội về mặt bổ sung các năng lực kinh doanh một cách nhanh chóng và hiệu quả, để đạt được tính kinh tế theo quy mô trong các quy trình mua bán, vận hành và phân phối.

Kết quả của *quy trình điều tiết và xã hội* rất quan trọng, không chỉ để giảm mối nguy hiểm cho nhân viên và cộng đồng, mà còn để tránh tai nạn cho con người và các sự cố môi trường có thể gây tốn kém cho công ty. Quản lý cao cấp thường coi tỷ lệ tai nạn như là một chỉ số đi trước của hiệu quả hoạt động tương lai. Họ tin rằng "nếu nhân viên không thể tự bảo vệ mình, họ đương nhiên không bảo vệ được trang thiết bị và quy trình của công ty".

Quy trình học tập và phát triển, như thảo luận trong chương 3, nhấn mạnh vào *năng lực của nhân viên* trong việc cải thiện quy trình. Những năng lực này bao gồm kiến thức về quản lý chất lượng đồng bộ, *6-sigma, just-in-time* , và quản lý theo hoạt động. Những năng lực này giúp nhân viên có khả năng và kiến thức để tiếp tục hạ chi phí, giảm thời gian xử lý và cải tiến chất lượng. Các mục tiêu *công nghệ thông tin* liên quan đến việc cải thiện trải nghiệm mua hàng của khách hàng (dễ đặt hàng), giảm chi phí đặt hàng và mua sản phẩm dịch vụ cho cả công ty lẫn khách hàng. Quan hệ giao dịch điện tử với nhà cung cấp và khách hàng rất quan trọng trong việc giảm chi phí. Giao dịch điện tử làm cho quy trình đặt hàng và phân phối không mắc lỗi, dễ tiếp cận, thuận tiện và kịp thời. Một mục tiêu công nghệ thông tin khác liên quan đến việc cung cấp dữ liệu chính xác và kịp thời cho nhân viên về chi phí, chất lượng, thời gian xử lý các quy trình của họ và khách hàng của công ty. Những thông tin này trao quyền cho nhân viên trong các hoạt động cải tiến liên tục. Các hệ thống thông tin cũng nên thực hiện việc so sánh các quy trình trong nội bộ để các nhà lãnh đạo có thể xác định được những thông lệ tốt nhất và chia sẻ các thông lệ và quy trình cải tiến này trên khắp tổ chức.

Nguồn vốn tổ chức của các công ty theo chiến lược này cũng nên nhấn mạnh đến việc học tập quy trình và chia sẻ các thông lệ tốt nhất trong tổ chức. Mục tiêu không phải là giữ bí mật các thông lệ đã khiến cho một đơn vị hoạt động hiệu quả nhất trong tổ chức. Ngược lại, mục tiêu là phải giới thiệu các cải tiến quy trình tốt nhất và được các đơn vị khác tiếp nhận và áp dụng chúng một cách tốt nhất. Văn hóa công ty nên củng cố thông điệp chiến lược của công ty là "tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn." [10]

CHIẾN LƯỢC DẪN ĐẦU VỀ SẢN PHẨM

Những công ty như Sony, Mercedes, và Intel tập trung vào đổi mới và dẫn đầu về sản phẩm. Các công ty dược phẩm cũng cạnh tranh bằng những chức năng sản phẩm cao hơn bằng cách nhanh chóng phát triển và xin cấp phép các sản phẩm điều trị mới tốt nhất cho từng loại bệnh cụ thể. Tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng của công ty sử dụng chiến lược này nhấn mạnh đến các đặc tính và chức năng đặc biệt mà những khách hàng hàng đầu đánh giá cao và sẵn sàng chi thêm tiền để mua. Mục tiêu chiến lược cho tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng này bao gồm hiệu suất nổi bật cùng với các thước đo khác như tốc độ, tính chính xác, kích thước, hoặc mức tiêu thụ năng lượng tốt hơn nhiều so với các sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh.

Các công ty này muốn là người tiên phong trong việc tung ra thị trường các sản phẩm có đặc tính và chức năng cải tiến, nâng cao. Là người tiên phong, họ có thể bán giá cao cho những người tiêu dùng đầu tiên, những người đánh giá cao nhất chức năng độc đáo của sản phẩm. Hoặc nếu không, họ sẽ có được thị phần lớn với các sản phẩm có chi phí chuyển đổi lớn hoặc khóa chặt vào hệ thống, giúp họ bảo vệ lợi thế ban đầu mà không phải giảm giá. Và như thảo luận trong chương 5, các công ty dẫn đầu về sản phẩm cũng cố gắng mở rộng chức năng nổi bật của sản phẩm vào nhiều phân khúc thị trường.

Hình 11-3 thể hiện một bản đồ chiến lược chung cho các công ty dẫn đầu về sản phẩm. Quy trình nội bộ quan trọng nằm trong cụm *cải tiến.* Công ty phải xuất sắc, vượt trội trong việc dự đoán nhu cầu của khách hàng và khám phá cơ hội mới cho các sản phẩm và dịch vụ nổi trội. Họ phải duy trì được sự cân bằng tối ưu giữa (1) nghiên cứu cơ bản tạo ra các đột phá khoa học công nghệ, (2) giới thiệu các đột phá này thông qua các sản phẩm mới, và (3) nâng cao các sản phẩm hiện có với những sản phẩm phái sinh cải tiến.

Họ phải có các quy trình phát triển sản phẩm tốt để có thể nhanh chóng đưa sản phẩm ra thị trường. Và họ phải bảo vệ được các sản phẩm cải tiến của mình thông qua các quy trình xuất sắc trong việc xin cấp bằng sáng chế, bảo hộ nhà nước và xây dựng thương hiệu.

Các quy trình *quản lý vận hành* với các công ty này không có chi phí thấp nhất trong ngành. Tuy nhiên, quy trình vận hành phải đủ mạnh để thích ứng với việc liên tục giới thiệu sản phẩm mới. Các công ty dẫn đầu về sản phẩm muốn quy trình vận hành có thể tăng tốc nhanh chóng để những hạn chế về công suất sản xuất không ngăn cản việc thâm nhập tìm kiếm thị phần. Các quy trình vận hành cũng phải linh hoạt cho phép

những thay đổi nhỏ về đặc tính sản phẩm theo phản ứng của thị trường. Chúng cũng nên cho phép thử nghiệm để giảm chi phí sản xuất một khi đặc tính sản phẩm đã được ổn định. Tất cả các đặc điểm này cho thấy rằng tính linh hoạt và cải tiến của quy trình vận hành quan trọng đối với các công ty dẫn đầu về sản phẩm hơn là sản xuất chi phí thấp những sản phẩm mang tính ổn định cao. Lợi nhuận từ đặc tính được cải tiến của sản phẩm có thể bù đắp được chi phí sản xuất có phần cao hơn bình thường. Nhưng quy trình sản xuất thiếu linh hoạt có thể trì hoãn việc giới thiệu hay sản xuất sản phẩm mới. Điều đó gây ra thiệt hại cho công ty do mất doanh thu có lợi nhuận biên cao và mất thị phần.

Hình 11-3: Mẫu hình bản đồ chiến lược: Dẫn đầu về sản phẩm

Mục tiêu *quản lý khách hàng* tập trung vào hai quy trình quan trọng. Một là các công ty dẫn đầu về sản phẩm muốn xác định đối tượng khách hàng hàng đầu, cao cấp của họ và học tập từ họ. Những khách hàng này thường có ý tưởng tuyệt vời về những đặc tính và chức năng mới nào của sản phẩm sẽ được đánh giá cao nhất. Các công ty cũng gần gũi với đối tượng khách hàng có yêu cầu cao có thể có nhiều ý tưởng về chức năng mới của sản phẩm có thể tung ra thị trường. Tuy nhiên, khách hàng hiện tại không phải lúc nào cũng là nguồn ý tưởng tốt nhất. Thông thường, các chức năng sản phẩm cải tiến rất mới và khác biệt so với các sản phẩm hiện có mà thậm chí những khách hàng sành điệu nhất cũng không thể cảm nhận, đánh giá hết lợi ích từ những chức năng vượt trội của nó. Vì vậy nên những công ty này cũng cần biết cách hướng dẫn khách hàng về các lợi ích đó. Đại diện khách hàng phải giải thích được làm cách nào để khách hàng nắm bắt được giá trị từ những đặc tính của sản phẩm mới. Mục tiêu nắm bắt những thay đổi trong quy trình sử dụng sản phẩm của khách hàng có thể thể hiện thành công của chức năng sản phẩm mới.

Những công ty liên tục giới thiệu nhiều sản phẩm hoàn toàn mới phải lưu ý các quy trình điều tiết và xã hội liên quan đến các sản phẩm mới đó. Nếu không có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất hoặc cách sử dụng sản phẩm mới của khách hàng, các công ty này phải cố gắng tránh tác dụng ngược từ việc giới thiệu sản phẩm mới. Họ nên đặt ra các mục tiêu liên quan đến tính an toàn của sản phẩm cải tiến, sức khỏe của nhân viên và khách hàng, và tác động môi trường từ việc sản xuất quá nhanh các sản phẩm mới này. Bởi vì sản phẩm của các công ty này sẽ thường có vòng đời ngắn nên công ty phải nhạy cảm cao với tổng chi phí về môi trường bao gồm chi phí thu hồi sản phẩm đã qua sử dụng, trong suốt vòng đời của sản phẩm. Và công ty phải có mối quan hệ tốt với Nhà nước để các sản phẩm dịch vụ mới được cấp phép thương mại, và nhờ vậy giảm thiểu những trì hoãn liên quan đến vấn đề cấp phép.

Mục tiêu học tập và phát triển của các công ty này về *nguồn vốn con người, nguồn vốn thông tin* và *nguồn vốn tổ chức* đã được thảo luận trong chương 5. Chúng cũng được tóm tắt ở cuối hình 11-3.

GIẢI PHÁP KHÁCH HÀNG HOÀN CHỈNH

Dạng thứ ba của tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng nhấn mạnh đến việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Với tập hợp giá trị này, khách hàng cảm thấy công ty hiểu các vấn đề kinh doanh và cá nhân của họ và tin tưởng công ty trong việc xây dựng các giải pháp được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình và nhu cầu của họ. Lấy ví dụ về IBM, từ năm 1960 đến 1980 công ty này thống trị ngành máy tính. Họ không đưa ra giá bán thấp nhất và cũng không thường xuyên phân phối sản phẩm mới kịp thời. Sản phẩm của IBM cũng không có công nghệ tiên tiến nhất, không mạnh nhất hay nhanh nhất. Nhưng IBM cung cấp cho khách hàng các giải pháp hoàn chỉnh – phần cứng, phần mềm, cài đặt, dịch vụ tại chỗ, huấn luyện, giáo dục và tư vấn – được thiết kế riêng phù hợp đối với nhu cầu từng công ty riêng biệt. Mối liên hệ chặt chẽ với khách hàng giúp IBM kiếm được doanh số cao trong một khoảng thời gian dài cho tới khi công nghệ thay đổi. IBM thường chậm chạp trong việc phản ứng lại những thay đổi này, do đó bị chúng làm xói mòn lợi thế cạnh tranh đang có. Các công ty khác thành công trong việc xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng là Goldman Sachs trong ngành dịch vụ tài chính và Mobil ở Hoa Kỳ với trải nghiệm mua hàng nổi bật bao gồm nhiều cây xăng lớn có máy bơm xăng dễ sử dụng. Speedpass có dịch vụ thanh toán tiện lợi và nhanh chóng; cửa hàng tiện lợi chất lượng cao; phòng vệ sinh sạch sẽ và an toàn; trạm dừng đủ ánh sáng và nhân viên thân thiện.

Các công ty cung cấp một tập hợp giá trị "giải pháp khách hàng" nhấn mạnh mục tiêu liên quan đến sự hoàn chỉnh của giải pháp (bán sản phẩm và dịch vụ đa dạng, trọn gói, gắn kết với nhau), dịch vụ hoàn hảo (cả trước và sau khi bán hàng), và chất lượng của mối quan hệ. Thường thì việc thu hút được khách hàng mới rất tốn kém và được thực hiện thông qua một sản phẩm cơ bản đơn giản ở mức độ khởi đầu. Sau khi có được khách hàng mới một cách tốn kém, công ty phải giữ chân được họ (chi phí giữ chân họ hàng năm thường thấp hơn nhiều so với chi phí thu hút khách hàng hoàn toàn mới), phát triển mối quan hệ với khách hàng ở cả chiều sâu lẫn bề rộng để bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ liên quan. Lợi nhuận từ khách hàng này trong năm đầu có thể là số âm vì chi phí thu hút rất cao. Tuy nhiên mục tiêu là nắm bắt và giữ chân khách hàng để đạt được lợi nhuận suốt đời cao.

Hình 11-4 thể hiện bản đồ chiến lược chung của các công ty theo chiến lược giải pháp khách hàng. Các quy trình nội bộ quan trọng nằm trong nhóm quản lý khách hàng. Công ty tạo ra một sự am hiểu sâu sắc đối với những gì khách hàng đánh giá cao, xây dựng mối quan hệ tin cậy và chặt chẽ với khách hàng. Họ cũng tập hợp các sản phẩm và giải pháp hiện có thành những gói giải pháp được điều chỉnh cho phù hợp với từng khách hàng riêng biệt để giúp khách hàng thành công. Quy trình quản lý vận hành hỗ trợ quy trình quản lý khách hàng bằng cách cung cấp cho khách hàng một dòng sản phẩm và dịch vụ rộng lớn. Điều này thường liên quan đến việc kết hợp sản phẩm và dịch vụ của nhà cung cấp với sản phẩm dịch vụ riêng của công ty và phân phối đến cho khách hàng thông qua các kênh phân phối liên tục, hoàn hảo. Cũng như chiến lược dẫn đầu về sản phẩm, công ty theo chiến lược giải pháp có thể sử dụng các quy trình vận hành không có mức chi phí thấp nhất trong ngành, miễn là chúng đóng góp vào việc nâng cao trải nghiệm của khách hàng trong việc mua và sử dụng sản phẩm dịch vụ của của công ty. Quy trình đổi mới của công ty tập trung tìm những cách mới để tạo ra giá trị cho khách hàng. Việc nghiên cứu tập trung vào tìm hiểu nhu cầu và sở thích tương lai của khách hàng chứ không phải là đổi mới sản phẩm cơ bản. Nghiên cứu cũng có thể hướng đến việc tìm ra những cách mới để khách hàng tiếp cận và sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty.

Các quy trình điều tiết và xã hội cho những công ty theo chiến lược giải pháp khách hàng hoàn chỉnh có thể tập trung vào xin cấp phép để cung cấp các dịch vụ phá vỡ các rào cản truyền thống của ngành. Nhiều ngành dịch vụ như dịch vụ điện, gas, viễn thông, tài chính, chăm sóc sức khỏe và vận tải đã được nới lỏng kiểm soát trong hai mươi lăm năm qua. Giờ đây, họ muốn mở rộng hoạt động với những sản phẩm và dịch vụ không bị kiểm soát. Với tàn tích của các luật lệ cũ còn lại, các công ty này có thể cần phải được nhà nước cấp phép để cung cấp dịch vụ mới cho khách hàng. Họ cũng muốn sử dụng các năng lực dịch vụ hoàn hảo của mình để tạo ra giá trị xã hội mới trong cộng đồng nơi họ hoạt động.

Hình 11-4: Mẫu hình bản đồ chiến lược: Giải pháp khách hàng toàn diện

Năng lực nhân viên tập trung vào kỹ năng và kiến thức về sản phẩm và dịch vụ đa dạng mà công ty cung cấp cho phân khúc khách hàng mục tiêu. Nhân viên phải có kiến thức tốt và nhạy cảm cao với khách hàng mục tiêu và sở thích của họ. Nhân viên nên có nền tảng kỹ năng rộng để các khách hàng yêu cầu và nhận dịch vụ được phục vụ bởi một đại diện duy nhất của công ty, không nên bắt khách hàng phải chuyển từ nhân viên này sang nhân viên khác.

Công nghệ thông tin tập trung vào dữ liệu về khách hàng và khả năng phân tích để tìm hiểu thêm về sở thích và thói quen mua sắm của khách hàng. Cơ sở dữ liệu khách hàng phong phú, độc quyền có thể cung cấp một nguồn lực bền vững tạo lợi thế cạnh tranh cho các công ty lấy khách hàng làm trọng tâm. Phần mềm CRM giúp công ty có cái nhìn tổng hợp và toàn diện về tất cả các giao dịch mỗi khách hàng thực hiện với công ty. Bằng cách kết hợp phần mềm CRM với hệ thống định phí dựa vào hoạt động, công ty có thể tính toán được chính xác lợi nhuận cho từng đối tượng khách hàng. Việc đó giúp có được thông tin giá trị cho phép họ chuyển những mối quan hệ không có lời thành những quan hệ có lời. Khả năng khai thác thông tin mang lại cho công ty những hiểu biết độc đáo để xây dựng phân khúc khách hàng và marketing dựa vào sở thích và hành vi mua hàng của họ. Hệ thống quản lý kiến thức có thể chú trọng vào việc chuyển kiến thức có được từ đối tượng khách hàng hàng đầu để vừa phát triển sản phẩm, dịch vụ mới vừa phục vụ tốt hơn các khách hàng khác.

Mục tiêu *nguồn vốn tổ chức* mô tả việc đẩy mạnh môi trường và văn hóa đặt khách hàng làm trọng tâm trong nhân viên. Nhân viên phải hiểu tầm quan trọng của khách hàng và giá trị công ty có được từ việc phát triển và duy trì mối quan hệ bền vững lâu dài với khách hàng.

CHIẾN LƯỢC KHÓA CHẶT VÀO HỆ THỐNG

Trong những năm 90, tầm quan trọng của những ngành kinh tế mới về thông tin ngày càng tăng, như phần mềm, phần cứng máy tính, internet và viễn thông. Điều này dẫn đến sự phổ biến của chiến lược *khóa chặt vào hệ thống,* loại chiến lược tổng quát thứ tư. [11] Trong chiến lược này, các công ty tạo ra giá trị bền vững lâu dài bằng cách tạo ra chi phí chuyển đổi cao cho khách hàng. Chi phí chuyển đổi có thể phát sinh theo nhiều cách khác nhau. Khách hàng dự tính chuyển từ máy tính đang sử dụng Microsoft Windows sang Apple Macintosh sẽ mất quyền truy cập vào nhiều chương trình ứng dụng chỉ chạy được trong hệ thống điều hành Windows. Khách hàng chọn mua hay bán sản phẩm trong một dịch vụ đấu giá khác không phải eBay sẽ không được tiếp cận với một cộng đồng người mua và người bán rộng lớn . Khách hàng sử dụng gói phần mềm trên máy tính IBM để quản lý cơ sở dữ liệu lớn khi mua máy tính từ một nhà sản xuất khác có một hệ thống phần mềm dữ liệu khác sẽ phải chịu chi phí cao và gặp phải sự bất ổn đáng kể. Và một khách hàng muốn sử dụng thẻ tín dụng thương hiệu khác Visa hay Master sẽ phải đối mặt với nguy cơ không được thanh toán tại nhiều điểm mua sắm mà họ muốn. Tất cả những ví dụ trên minh họa cho việc công ty tạo ra rào cản lớn cho khách hàng khi họ muốn chuyển sang sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược khóa chặt có thể không khả thi trong mọi trường hợp. Nhìn chung, cơ hội cho khóa chặt chỉ phát sinh tại một thời điểm nhất định và trong một số phân khúc nhất định trong ngành. Nhưng các công ty cũng nên nhạy cảm với thời điểm một chiến lược như vậy có thể khả thi vì thành quả từ một chiến lược khóa

chặt là rất to lớn. Microsoft và Cisco tận hưởng giá trị vốn hóa cổ phần cao hơn giá trị ghi sổ của tài sản hữu hình của họ hàng trăm tỷ đô la, phần lớn bởi vì phần cứng và phần mềm phức tạp của họ đã trở thành tiêu chuẩn cho cả ngành, khó bị đối thủ cạnh tranh bắt chước và tạo ra chi phí chuyển đổi rất cao cho khách hàng.

Dĩ nhiên, chiến lược khóa chặt đã có từ rất lâu trước khi có máy tính cá nhân và Internet. Trong hàng thập kỷ, Gillette chỉ bán dao cạo với giá rẻ để khách hàng tiếp tục mua lưỡi dao, loại tốt nhất cho dao Gillette. Polaroid kiếm tiền nhờ vào việc bán phim, chứ không phải bán cái máy ảnh mà khách hàng mua ban đầu. Nhà sản xuất thang máy, thiết bị viễn thông và thiết bị y khoa thường kiếm tiền nhiều hơn từ dịch vụ sửa chữa, bảo trì và dịch vụ phần mềm sau khi bán hàng hơn là từ việc bán thiết bị ban đầu. Giá trị của Chiến lược khóa chặt như vậy đòi hỏi bằng sáng chế, thỏa thuận cấp phép, hoặc kiến thức chuyên môn để ngăn chặn đối thủ cạnh tranh tham gia cung cấp các sản phẩm, dịch vụ sau bán hàng vốn đang mang lại lợi nhuận lớn và liên tục cho công ty. Để loại chiến lược này thành công nhất, công ty sản xuất nên là một nhà cung cấp độc quyền tất cả các sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ kèm theo.

Hax và Wilde trong nghiên cứu về mô hình chiến lược Delta của họ, đã mô tả một hình thức khóa chặt đầy hiệu quả, được gọi là "khóa chặt vào hệ thống". Hình thức này được tạo ra khi một sản phẩm độc quyền, chủ lực của công ty trở thành tiêu chuẩn cho cả ngành. [12] Hax và Wilde đưa ra ví dụ về hệ điều hành Windows và mạng Cisco như là hình mẫu của chiến lược khóa chặt vào hệ thống. Khóa chặt vào hệ thống xuất hiện khi khách hàng đầu tư đáng kể vào khả năng và nguồn lực đặc biệt đối với sản phẩm của công ty. Ví dụ như, khách hàng có thể phát triển nhiều chương trình ứng dụng và tạo ra cơ sở dữ liệu lớn và phức tạp mà chỉ có thể chạy trên một hệ điều hành phần mềm cụ thể. Một ví dụ khác, các công ty viễn thông có thể phát triển, mua và cài đặt phần mềm chỉ tương thích với thiết bị chuyển mạch analog và kỹ thuật số của một nhà sản xuất. Trong những trường hợp này, khách hàng vẫn tiếp tục quan hệ làm việc với nhà cung cấp ban đầu, mua bản nâng cấp của sản phẩm, dịch vụ bảo trì để tránh bị gián đoạn dịch vụ, trì hoãn hay tránh chi phí tốn kém phát sinh nếu họ chuyển sang nhà cung cấp khác để mua phần cứng và phần mềm cơ bản.

Chiến lược khóa chặt vào hệ thống cần đảm bảo rằng các đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước sản phẩm chủ đạo vì nó đã được luật pháp bảo vệ hoặc thông qua việc giữ bí mật quy trình sản xuất phức tạp và liên tục nâng cấp sản phẩm chủ đạo đó. Khóa chặt vào hệ thống thông qua một tiêu chuẩn độc quyền sẽ tạo ra giá trị tăng không tuyến tính với mức tham gia của khách hàng. Đây là một ví dụ của cạnh tranh "người thắng có tất cả" trong đó người chiến thắng có được lợi nhuận ngày càng lớn và được bảo vệ khỏi đối thủ cạnh tranh.

Dựa theo nghiên cứu của Adam Brandenburger và Barry Nalebuff, Hax và Wilde xây dựng nên đặc tính những hoạt động của *nhà sản xuất bổ sung* để củng cố Chiến lược khóa chặt vào hệ thống. [13] Nhà sản xuất bổ sung không phải là nhà cung cấp cũng không phải là khách hàng của công ty, nhưng họ tạo ra giá trị thông qua việc bán các sản phẩm tương thích và có giá trị cho khách hàng của công ty. Hoặc họ cũng có thể tạo giá trị thông qua việc họ mua các dịch vụ bổ sung từ nhà cung cấp hiện tại của công ty. Ví dụ, hơn 2.000 công ty và năm triệu lập trình viên viết chương trình ứng dụng cho hệ điều hành Microsoft chính là nhà sản xuất bổ sung của Microsoft. Ví dụ khác là các công ty nâng cao khả năng của hệ điều hành Palm bằng cách sản xuất ra các chương trình và tính năng cho người sở hữu các thiết bị Palm; và cho các nhà sản xuất sản phẩm phần cứng và phần mềm dựa trên bộ xử lý Intel Pentium. United Airlines và American Airlines mặc dù là đối thủ cạnh tranh sừng sỏ về mặt khách hàng, nhưng lại cùng là nhà sản xuất bổ sung cho nhà cung cấp, chẳng hạn như Boeing. Bằng cách điều phối cam kết mua sắm, họ giúp Boeing đủ tiềm lực kinh tế để phát triển máy bay thế hệ mới.

Nhà sản xuất bổ sung, chẳng hạn như hàng triệu lập trình viên viết chương trình ứng dụng tương thích với hệ điều hành Microsoft, đối đa hóa lợi nhuận của riêng họ và cũng tạo ra sự khóa chặt vào hệ thống khi họ muốn viết chương trình cho hệ điều hành được đông đảo người tiêu dùng chọn. Còn khách hàng lại ưa thích một hệ điều hành có rất nhiều nhà sản suất bổ sung liên tục viết thêm chương trình ứng dụng mới. Sự cân bằng này khiến cho hệ điều hành duy nhất này trở nên thống trị và khó có thể thay thế. Dĩ nhiên, cũng có thể có cạnh tranh nếu các đối thủ cạnh tranh giỏi cải tiến có thể tìm ra những cách sáng tạo để giảm chi phí chuyển đổi của khách hàng và nhà sản xuất bổ sung. Ví dụ như Linux đã trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng gờm của Microsoft bằng cách cung cấp một hệ điều hành có nguồn mở thu hút được một đội ngũ đông đảo các lập trình viên nâng cấp và phát triển các ứng dụng cho mình.

Một hình thức khác của *khóa chặt vào hệ thống* phát sinh khi một công ty tạo ra sàn giao dịch phổ biến nhất cho người bán và người mua. Khi đó, công ty này trở thành trung tâm trao đổi, thanh toán thông tin, tiền bạc hoặc hàng hóa. Ví dụ khá quen thuộc trên Internet là thành công của eBay. Người mua hàng muốn đến sàn giao dịch có đông người bán nhất. Tương tự như vậy, người có hàng hóa để bán sẽ đến nơi nào có đông người mua tiềm năng nhất. Đối với thẻ tín dụng, người tiêu dùng muốn loại thẻ được chấp nhận ở nhiều cửa hàng nhất và người bán cũng muốn chấp nhận vài loại thẻ được sử dụng bởi phần lớn khách hàng. Cân bằng giữa hai nhu cầu này cho ta kết quả là chỉ có rất ít thẻ tín dụng có thể tồn tại được (chẳng hạn như

MasterCard và Visa). Đối với Trang vàng điện thoại, mặc dù cạnh tranh trong kỷ nguyên truyền thông tự do, các doanh nghiệp vẫn muốn quảng cáo trong sổ điện thoại được người tiêu dùng sử dụng nhiều nhất, và người tiêu dùng tìm thông tin trong sổ điện thoại liệt kê nhiều doanh nghiệp ở địa phương nhất.

Sự kiện như hội thảo hàng năm của Diễn đàn Kinh tế thế giới ở Davos, Thụy Sĩ là một ví dụ khác về bản chất "người chiến thắng có tất cả" từ việc trở thành một sàn giao dịch lớn. Giới doanh nhân, chính trị gia, và báo chí nếu muốn dự một hội thảo quốc tế trong một năm, họ sẽ chọn sự kiện nơi họ có thể có cơ hội lớn nhất để trao đổi thông tin với những nhân vật quan trọng và có ảnh hưởng lớn nhất. Khi một lượng đông đảo các nhân vật mục tiêu quan trọng xuất hiện tại hội thảo ở Davos, càng có nhiều người hơn muốn tham dự vào hội thảo để loại bỏ những người khác.

Sự thống lãnh của Tiếng Anh như là ngôn ngữ thứ hai là một ví dụ nữa của việc trở thành một sàn giao dịch quan trọng. Kinh doanh trong một môi trường toàn cầu hóa, người Phần Lan cần phải trao đổi với người Trung Quốc, người Nhật Bản cần trao đổi với người Hà Lan, và người Thụy Điển cần trao đổi với người Thụy Sĩ. Nhiều doanh nhân không phải là người nói tiếng Anh bản xứ đã quyết định học tiếng Anh để họ có thể nói chuyện với số đông người Mỹ chỉ nói một thứ tiếng. Lượng doanh nhân đông đảo này làm cho nhiều người khác thấy rằng tiếng Anh rất hữu dụng và dùng nó như là một ngôn ngữ mặc định khi giao tiếp với người đến từ nhiều vùng khác nhau, ngay cả khi họ không phải là người Mỹ. Trong thực tế, mọi người xem tiếng Anh như là ngôn ngữ thứ hai của họ. Ngay cả khi không có người Anh hay người Mỹ trong cuộc đàm thoại thì tiếng Anh cũng là ngôn ngữ tự nhiên được dùng để thuyết trình, thảo luận. Trong tất cả các trường hợp này, một giao dịch (hoặc một tiêu chuẩn) sẽ nổi lên với tư cách là người chiến thắng.

Yếu tố thành công chủ yếu để trở thành một sàn giao dịch thống trị là tận dụng lợi thế tiên phong bằng cách tạo ra một lượng đông đảo người mua, người bán nhanh hơn đối thủ cạnh tranh. Bằng cách này, người mua hay người bán tiếp theo sẽ thấy được lợi ích gia tăng cao hơn trong giao dịch trên sàn giao dịch của công ty (để tiếp cận lượng đối tượng người mua bán đã được thiết lập vững chắc) so với việc sử dụng một sàn giao dịch khác chỉ có vài người mua bán. Giá trị của giao dịch tăng không tuyến tính với sự tham gia và sử dụng sàn giao dịch. Để duy trì lợi thế của người đi tiên phong và ngăn chặn bớt cạnh tranh, nhà cung cấp sàn giao dịch nên cố gắng tiếp tục cải thiện tính dễ dàng và giá trị của việc sử dụng để làm cho chi phí chuyển đổi ngày càng cao. Nếu nhà cung cấp sàn giao dịch không liên tục nâng cao sản phẩm, dịch vụ của mình, đối thủ cạnh tranh sẽ có cơ hội cung cấp sàn giao giao dịch tốt hơn, dễ sử dụng hơn và có giá trị sử dụng cao hơn đủ để bù đắp chi phí chuyển đổi của người tiêu dùng.

Với nền tảng về *Chiến lược khóa chặt* , chúng ta có thể xác định mục tiêu và thước đo cho bản đồ Chiến lược khóa chặt (xem hình 11-5).

Hình 11-5 Mẫu hình bản đồ chiến lược khóa chặt

Tài chính

Trong yếu tố tài chính, một chiến lược khóa chặt nhấn mạnh đến tăng trưởng doanh thu nhiều hơn năng suất. Cơ hội có lợi nhuận và thị phần cao từ việc thực hiện thành công Chiến lược khóa chặt lớn hơn rất

nhiều so với lợi ích từ việc cắt giảm chi phí. Nhưng vì một trong các yếu tố thành công là phải xây dựng thị phần nhanh chóng, các công ty sử dụng giá thấp để thu hút khách hàng và nhà sản xuất bổ sung. Vì thế các công ty theo chiến lược khóa chặt có mục tiêu về năng suất nhằm hạ chi phí cung ứng sản phẩm cơ bản bán ra thị trường. Mục tiêu tăng trưởng doanh thu nêu lên những điểm sau:

Doanh thu từ khách hàng mới thu hút được

Doanh thu có lợi nhuận cao từ việc bán sản phẩm và dịch vụ thứ cấp (như lưỡi dao cạo râu) cho những người sử dụng sản phẩm cơ bản

Doanh thu từ việc cho bên thứ ba cơ hội tiếp cận cơ sở khách hàng trung thành lớn của công ty

Khách hàng

Tất cả các công ty theo chiến lược khóa chặt sẽ có mục tiêu về khách hàng tương tự nhau liên quan đến việc thu hút, duy trì, và đẩy mạnh mối quan hệ. Việc thu hút khách hàng nhanh chóng xây dựng và duy trì lợi thế khóa chặt. Các công ty có thể đo lường tỷ lệ và số lượng khách hàng tăng thêm sử dụng sản phẩm và tiêu chuẩn độc quyền của họ. Bên cạnh đó, công ty có thể cố gắng đo lường giá trị hiện tại thuần lâu dài của những khách hàng mới thu hút được. Việc thu hút khách hàng có thể tốn kém, và một công ty theo chiến lược khóa chặt có lời nên cố gắng thu hút khách hàng với chi phí thấp hơn giá trị kiếm được từ mối quan hệ với khách hàng này.

Mục tiêu thứ hai về khách hàng để củng cố sự khóa chặt là nỗ lực duy trì và mở rộng quan hệ với đối tượng khách hàng hiện có. Công ty có thể tăng mức độ sử dụng sản phẩm của mình từ mỗi khách hàng bằng cách hình thành các chương trình khách hàng thân thiết, tặng thưởng dựa trên doanh số mua hàng tích lũy lớn. Các thước đo bao gồm tỷ lệ khách hàng và lượng hàng bán cho khách hàng tham gia chương trình, cũng như tỷ lệ khách hàng đủ tiêu chuẩn cho các mức thưởng cao trong chương trình đó. Các thước đo khác là số sản phẩm bình quân trên từng khách hàng, và doanh thu thu được trên từng khách hàng từ việc bán sản phẩm và dịch vụ thứ cấp của công ty. Tỷ lệ tiêu dùng từ khách hàng- tỷ lệ chi tiêu của một khách hàng cho một loại sản phẩm của công ty trên tổng mức chi tiêu của họ-cũng là một thước đo hữu hiệu. Để bảo đảm có lời từ cơ sở khách hàng đã được thiết lập của mình, công ty có thể so sánh tỷ lệ tiêu dùng của khách hàng đối với dịch vụ mới so với tỉ lệ tiêu dùng của khách hàng đã có. Nếu tỷ lệ từ sản phẩm và dịch vụ bổ sung thấp hơn tỷ lệ đã có thì có nghĩa là đối thủ cạnh tranh đã giành thêm được lợi nhuận và công ty đã không tận dụng được lợi thế từ cơ sở khách hàng mình đã lập ra.

Việc duy trì khách hàng xuất hiện khi công ty làm tăng chi phí chuyển đổi cho đối tượng khách hàng hiện có. Một công ty có thể đo lường số lượng (hoặc phần trăm) nhân viên khách hàng được huấn luyện về sản phẩm và dịch vụ của công ty. Công ty có thể đo lường mức độ đầu tư của khách hàng vào các tài sản bổ sung, ví dụ như cơ sở dữ liệu và phần mềm, sử dụng sản phẩm độc quyền của công ty. Bằng cách đo lường mức hao hụt và xáo trộn khách hàng (tỉ lệ khách hàng bị mất), công ty có thể biết được với những khách hàng nào thì chi phí chuyển đổi chưa đủ cao.

Thêm vào những mục tiêu khách hàng chung này, công ty phải xác định tập hợp giá trị để thu hút và duy trì khách hàng cho chuẩn mực độc quyền. Đầu tiên, chuẩn mực phải dễ sử dụng và dễ tiếp cận. Thứ hai, khách hàng phải tin tưởng rằng chuẩn mực này được sử dụng rộng rãi để họ có cơ hội trao đổi tài liệu (với một chuẩn mực phần mềm) hoặc gặp gỡ những người khác sử dụng cùng chuẩn mực (như mua, bán trên eBay, tham dự Diễn đàn Kinh tế Thế giới, hay nói tiếng Anh). Và đối với chuẩn mực độc quyền, khách hàng sẽ thường mong đợi những cải tiến liên tục để nâng cao sức mạnh của nó hay làm cho nó dễ sử dụng hơn. Trong khi đó họ vẫn muốn nó tương thích với các phiên bản trước để các khoản đầu tư hiện tại của họ vào chuẩn mực độc quyền không bị lỗi thời và uổng phí.

Các công ty cũng nên xem nhà sản xuất bổ sung như khách hàng. Cũng như với người tiêu dùng, công ty có thể đo lường việc thu hút, duy trì và chiều sâu của mối quan hệ với nhà sản xuất bổ sung. Tập hợp giá trị mang lại cho nhà sản xuất bổ sung cũng tương tự như cho khách hàng. Nhà sản xuất bổ sung đánh giá cao lượng khách hàng đầu cuối lớn và ổn định. Đó cũng là khách hàng tiềm năng của họ. Họ muốn có một kênh phân phối thuận tiện để tiếp cận được những khách hàng đầu cuối này. Họ cũng đánh giá cao một nền tảng chuẩn mực được sử dụng rộng rãi để phát triển và phân phối sản phẩm của họ.

Yếu tố nội bộ

Quy trình đổi mới

Chiến lược khóa chặt đòi hỏi những quy trình đổi mới mạnh mẽ. Trước hết, công ty phải phát triển sản phẩm độc quyền và tiêu chuẩn được bảo hộ để làm cơ sở cho chiến lược này. Công ty phải cung cấp một giao diện cho sản phẩm hoặc dịch vụ dễ sử dụng cho cho nhà sản xuất bổ sung và cho các sản phẩm tiếp theo của chính công ty. Mục đích là cung cấp một giao diện hỗ trợ sự tương tác mạnh mẽ giữa khách hàng và nhà sản

xuất bổ sung, nhưng không tạo ra gánh nặng lớn lên công việc của họ. Khi công ty đã thiết lập sản phẩm và dịch vụ như là một chuẩn mực độc quyền hay một sàn giao dịch lớn, quy trình đổi mới nên tiếp tục nâng cao chức năng của sản phẩm cốt lõi này để tiếp tục tạo thêm giá trị và tăng chi phí chuyển đổi của khách hàng. Trong khi đó, các quy trình đổi mới vẫn phải duy trì tính tương thích đối với thế hệ sản phẩm trước đây để khoản đầu tư lớn của khách hàng vào con người và tài sản bổ sung không bị hủy hoại khi họ mua phiên bản mới hơn của sản phẩm. Ngược lại chi phí chuyển đổi của khách hàng trong trường hợp này sẽ thấp và thay đổi tùy theo tình hình cạnh tranh, mỗi khi có một thế hệ sản phẩm mới được giới thiệu.

Quy trình đổi mới cũng nên tìm cách mở rộng ứng dụng của sản phẩm cốt lõi theo cách thu hút nhiều nhà sản xuất bổ sung và khách hàng, đồng thời ngăn cản đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như Real Player bắt đầu bằng một sản phẩm nghe nhạc trực tuyến, ngay sau đó họ tăng thêm chức năng sản phẩm này bằng chương trình xem phim kỹ thuật số. Việc đổi mới nên cố gắng phát triển các đặc tính để giảm chi phí chuyển đổi của khách hàng hiện đang sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, chẳng hạn như cho phép khách hàng tiếp cận được sản phẩm cơ bản của công ty mà không phải bỏ những đầu tư trước đây vào một sản phẩm cạnh tranh. Ví dụ Microft Word cuối cùng đã giành chiến thắng trước WordPerfect không chỉ bằng việc thêm Word vào bộ sản phẩm Microsoft Office mà còn bằng việc cho phép người sử dụng WordPerfect tiếp tục tuy cập các tập tin cũ của họ và sử dụng lệnh tương tự WordPerfect khi làm việc và học tập với Word.

Cuối cùng, đặc biệt đối với phần mềm, quy trình đổi mới phải tìm cách ngăn chặn việc khách hàng hoặc nhà sản xuất bổ sung sử dụng sản phẩm trái phép, không trả tiền. Mặc dù sự bảo vệ của pháp luật, được thảo luận trong quy trình điều tiết và xã hội, có thể cho phép các công ty truy cập vào hệ thống tư pháp để giảm thiểu sử dụng trái phép nhưng việc này lại rất tốn kém mà không mang lại hiệu quả triệt để. Tốt hơn hết là nên sử dụng các phương pháp để triệt để hạn chế quyền sử dụng sản phẩm cho người sử dụng hợp pháp mà thôi. Các thước đo như mức thiệt hại do sao chép trái phép và ước tính số lượng người sử dụng trái phép và không trả tiền cho thấy thất bại của công ty trong lĩnh vực này.

Quản lý nhà sản xuất bổ sung

Nhà sản xuất bổ sung tạo nên một nguồn lực quan trọng cho tính bền vững của chiến lược khóa chặt bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có giá trị đòi hỏi khách hàng phải sử dụng sản phẩm hoặc tiêu chuẩn độc quyền của công ty. Các thước đo như số lượng nhà sản xuất bổ sung và doanh số bán sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng của nhà sản xuất bổ sung định lượng mục tiêu này. Để thành công với chiến lược khóa chặt vào hệ thống, công ty phải phát triển khả năng tác động đến những người không phải là nhân viên hay những tài sản không thuộc quyền sở hữu mình.

Động lực để duy trì nhà sản xuất bổ sung là mức độ đầu tư của họ vào sản phẩm hay công nghệ độc quyền của công ty. Việc đầu tư có thể bao gồm việc huấn luyện và đầu tư các kỹ năng của nhân viên nhà sản xuất bổ sung về công nghệ độc quyền, cùng với những khoản đầu tư cụ thể vào phần mềm, thiết bị, và nghiên cứu và phát triển. Các động cơ để thu hút và duy trì nhà sản xuất bổ sung là các dịch vụ và lợi ích mà công ty cung cấp. Ví dụ như doanh thu nhà sản xuất bổ sung kiếm được từ việc sử dụng sản phẩm và công nghệ cốt lõi của công ty. Cụ thể như với thẻ Visa, đó là doanh thu và lãi cho vay mà ngân hàng nhận được từ các khoản phải thu của thẻ tín dụng. Hoặc với ngành phần mềm, đó là doanh thu của nhà sản xuất bổ sung từ sản phẩm chạy trên hệ điều hành độc quyền Microsoft.

Quản lý khách hàng

Công ty theo chiến lược khóa chặt muốn thu hút khách hàng mới bằng cách hạ chi phí chuyển đổi. Nó cũng muốn tăng chi phí chuyển đổi với lượng khách hàng hiện có. Để hạ chi phí chuyển đổi cho khách hàng tiềm năng, mục tiêu quản lý khách hàng sẽ là hạ chi phí tìm kiếm và tạo ra sự nhận biết của khách hàng tiềm năng về sản phẩm của công ty. Các thước đo như số lượng dò tìm, số lượt truy cập Internet hay xếp hạng trên các công cụ tìm kiếm phổ biến trên Internet thể hiện tính dễ tiếp cận và tiếng vang của sản phẩm của công ty. Công ty nên cố gắng thu hút đối tượng khách hàng nổi tiếng và có tầm ảnh hưởng để tạo thêm được độ tin cậy và sự hiểu biết về sản phẩm và công nghệ độc quyền của công ty. Các công ty như Apple Computer hay Digital Equipment Corporation vào những năm 1960 và 1970, xây dựng nhận thức của khách hàng và thực hiện những giao dịch đầu tiên cho sản phẩm độc quyền của mình bằng cách cung cấp máy tính cho các trường học phổ thông và cao đẳng. Người trẻ tuổi là đối tượng dễ làm quen với công nghệ mới, đã trở nên quen thuộc với sản phẩm của công ty và sau đó lựa chọn nó để sử dụng cho công việc sau khi tốt nghiệp. Để tránh cho công ty không đầu tư quá nhiều vào việc thu hút khách hàng mới (như vào thập niên 90, dịch vụ trực tuyến ALO phát dĩa phần mềm AOL miễn phí khắp đường phố và cho phép sử dụng dịch vụ Internet AOL miễn phí trong 30 ngày), một thước đo về chi phí thu hút khách hàng nên được đưa vào quy trình nội bộ quản lý khách hàng.

Công ty nâng chi phí chuyển đổi bằng cách đào tạo nhân viên của khách hàng hiện tại về sản phẩm và công nghệ độc quyền hoặc tài trợ cho các khoản đầu tư của khách hàng qua vvào kiến thức và kỹ năng cụ thể cho

nguồn nhân lực. Số lượng nhân viên của khách hàng được huấn luyện công nghệ độc quyền của công ty thể hiện mức độ đầu tư cụ thể của khách hàng cho sản phẩm của công ty.

Quản lý vận hành

Lợi nhuận cao từ thành công của một chiến lược khóa chặt vào hệ thống giúp giảm áp lực lên quy trình vận hành, không đòi hỏi chúng phải có hiệu quả tốt nhất trong ngành. Điều quan trọng hơn là quy trình vận hành phải có *khả năng* sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ độc quyền mà không cần phải thuê bên ngoài cung cấp công nghệ cốt lõi của mình. Khi công nghệ độc quyền được tiết lộ cho nhà cung cấp, nó rất dễ bị bắt chước hoặc bị chiếm đoạt bởi đối thủ cạnh tranh. Coca-Cola yêu cầu mạng lưới các nhà máy gia công và phân phối rộng lớn của nó chỉ được phép là nhà cung cấp duy nhất cho sản phẩm Coke. Liệu tính bí mật và độc quyền của sản phẩm này có được duy trì cả thế kỷ nếu các công ty gia công cũng sản xuất xi rô theo hợp đồng với Coca-Cola?

Các quy trình vận hành cũng nên cung cấp một nền tảng sản phẩm, dịch vụ dễ sử dụng và tiếp cận cho khách hàng và nhà sản xuất bổ sung. Nếu sản phẩm của công ty khó tiếp cận hay sử dụng, khách hàng và nhà sản xuất bổ sung phải chịu chi phí cao khi làm việc với công ty, điều này giảm chi phí của họ khi chuyển đổi sang một đối thủ cạnh tranh khác. Ví dụ như sự cố xảy ra cho hệ thống máy chủ trong các công ty như eBay hay AOL có thể là tai họa đối với lòng trung thành của khách hàng. Những công ty này phải giải quyết nhanh chóng và trên diện rộng bất kỳ sự cố nào xảy ra trong quá trình tiếp cận và sử dụng của khách hàng để ngăn khách hàng chuyển sang đối thủ cạnh tranh. Độ tin cậy, thời gian chờ đợi và tốc độ truy cập của hệ thống là các thước đo giá trị để đo lường mức độ dễ dàng tiếp cận. Cuối cùng thì công ty muốn tiếp tục thu hút nhiều khách hàng mới bằng sản phẩm và dịch vụ cốt lõi. Do đó việc liên tục cải thiện chất lượng và chi phí giúp công ty giữ giá của sản phẩm cơ bản thấp (tức là hạ chi phí chuyển đổi cho khách hàng tiềm năng) trong khi vẫn có lời hoặc ít nhất hạn chế thua lỗ từ đợt bán hàng đầu tiên cho khách hàng mới.

Quản lý quy trình điều tiết và xã hội

Một công ty theo đuổi chiến lược khóa chặt có hai mục tiêu về quản lý nhà nước quan trọng. Một là phải bảo vệ sản phẩm độc quyền của mình không bị đối thủ cạnh tranh bắt chước và sử dụng, và không bị khách hàng, nhà sản xuất bổ sung và nhà cung cấp sử dụng trái phép. Điều này đòi hỏi sự bảo vệ chặt chẽ, nghiêm ngặt về luật pháp để ngăn đối thủ cạnh tranh sao chép sản phẩm hoặc công nghệ cốt lõi, cũng như ngăn chặn khách hàng sử dụng sản phẩm mà không trả tiền. Một ví dụ của những vi phạm này là việc vi phạm bản quyền, sao chép phi pháp mà các công ty phần mềm đã gặp phải. Công ty phải bảo vệ chặt chẽ và tăng cường tính độc đáo trong sản phẩm cung cấp cho khách hàng để tiếp tục hưởng lợi từ thành công của chiến lược khóa chặt. Công ty phải đẩy mạnh tính hiệu lực của các hợp đồng và xử phạt người vi phạm để bảo đảm rằng khách hàng, nhà cung cấp và nhà sản xuất bổ sung không vượt rào hay vi phạm tiêu chuẩn độc quyền hoặc quy luật giao dịch.

Thứ hai, khía cạnh *người thắng có tất cả* của một chiến lược khóa chặt thành công sẽ dẫn đến thị phần cao. Điều này thu hút sự chú ý của cơ quan chống độc quyền trong các cơ quan nhà nước và các luật sư của các phiên tòa liên quan đến các doanh nghiệp. Có thị phần cao không phải là bất hợp pháp nhưng công ty có thị phần cao phải hết sức cẩn trọng trong hoạt động kinh doanh. Công ty phải cố gắng đưa ra "giá cân bằng" cho sản phẩm cốt lõi của mình: nếu quá cao có thể bị xem là bóc lột người tiêu dùng dựa vào vị thế độc quyền (tức là loại trừ các giá trị do khách hàng chiếm giữ ở hình 11-1); và nếu giá quá thấp có thể bị đối thủ cạnh tranh coi là phá giá. Giá cả đưa ra phải "vừa đúng". Công ty phải tránh ép buộc khách hàng mua trọn bộ sản phẩm dịch vụ của mình một cách bất hợp pháp. Nói chung, công ty phải tránh các hành vi vi phạm luật chống độc quyền của quốc gia. Như Microsoft đã phát hiện ra vào thập niên 1990, IBM và AT&T vào thập niên 1970 và 1980, các vụ kiện chống độc quyền cực kỳ tốn kém, gây thiệt hại đến danh tiếng và làm công ty mất tập trung vào việc duy trì và nâng cao lợi thế *khóa chặt vào hệ thống* của họ. Các công ty có thị phần cao phải thường xuyên cảnh báo nhân viên các hoạt động kinh doanh làm cho công ty dễ rơi vào các vụ kiện tụng chống độc quyền. Việc xây dựng các thước đo để đo lường các tai nạn có thể khiến công ty rơi vào các hoạt độngđộc quyền cần có sự phối hợp thực hiện của với nhân viên pháp lý của công ty. Các thước đo *các sự cố kiện tụng tiềm năng,* sẽ giống như các thước đo sự cố về an toàn và môi trường được nhiều công ty sử dụng.

Trong việc quản lý quy trình xã hội, công ty nên hướng các khoản đầu tư của cộng đồng vào các hoạt động hỗ trợ cho công nghệ độc quyền của công ty. Chúng ta đã đề cập trong chương này cách Apple ủng hộ máy tính cho các trường tiểu học, và cách Cisco tài trợ thành lập Cisco Networking Academy để huấn luyện quản trị viên về mạng máy tính (xem chương 6). Những khoản đầu tư vào cộng đồng như vậy tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho học sinh tốt nghiệp trung học ở thành phố. Đồng thời, chúng cũng giúp giảm bớt được sự thiếu hụt nhân viên lành nghề về quản trị và duy trì các mạng lưới phức tạp mà chính Cisco cũng đang cần phải xây dựng. Các công ty có thể đo lường mức độ đầu tư xã hội của mình để củng cố mô hình kinh doanh *khóa chặt* .

Mục tiêu cho việc tài trợ theo bối cảnh cụ thể này này không cần phải đạt mức 100%, nhưng cũng không phải là 0 (zero).

Học tập và phát triển

Nguồn vốn nhân sự

Yêu cầu về nguồn nhân sự cho một chiến lược *khóa chặt* , cũng như cho bất kỳ chiến lược nào khác, cũng phải được gắn kết với các quy trình nội bộ quan trọng của chiến lược. Để đổi mới, công ty cần các nhà khoa học và kỹ sư hàng đầu về công nghệ độc quyền. Đối với quản lý khách hàng và nhà sản xuất bổ sung, công ty cần nhân viên có kiến thức về việc kinh doanh và nhu cầu của những bên có quyền lợi liên quan để phát minh và cung cấp sản phẩm hấp dẫn với họ. Đối với quản lý vận hành, nhân viên phải hết sức tập trung vào khách hàng, cung cấp dịch vụ và đáp ứng nhu cầu tốt nhất để nâng cao lòng trung thành của khách hàng và nhà sản xuất bổ sung. Những hoạt động như vậy giữ được chi phí chuyển đổi cao cho các bên có quyền lợi liên quan quan trọng.

Đối với quản lý quy trình điều tiết, nhân viên của công ty có thị phần lớn, có chiến lược *khóa chặt* thành công phải hiểu biết về các hành vi có thể dẫn đến tranh chấp, kiện tụng và những hạn chế từ Chính phủ. Họ phải cam kết luôn tuân thủ luật pháp trong giao dịch với khách hàng và nhà sản xuất bổ sung. Ngay cả nhân viên cấp thấp có thể thực hiện các hành động hoặc đưa ra những lời tuyên bố qua thư điện tử tạo ra thiệt hại rất lớn cho công ty nếu bị tiết lộ trong các vụ kiện, phiên xử..

Nguồn vốn thông tin

Nguồn vốn thông tin thường là trung tâm của chiến lược khóa chặt vào hệ thống. Nguồn thông tin cung cấp cơ sở thông tin cho khách hàng, nhà sản xuất bổ sung và đối thủ cạnh tranh sử dụng. Cơ sở thông tin lý tưởng nhất là một cơ sở phức tạp để đối thủ cạnh tranh khó bắt chước, nhưng khách hàng và nhà sản xuất bổ sung dễ tiếp cận và sử dụng. Cung cấp nguồn thông tin phức tạp với giao diện dễ sử dụng là một thách thức cho bộ phận công nghệ thông tin của công ty.

Lợi thế của việc khóa chặt vào hệ thống được củng cố khi công ty có kiến thức sâu rộng về hành vi khách hàng và nhà sản xuất bổ sung. Các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng và cơ sở dữ liệu về khách hàng, đồng thời theo dõi hoạt động của nhà sản xuất bổ sung, là những tài sản có giá trị của công ty theo chiến lược khóa chặt.

Nguồn vốn tổ chức

Văn hóa của công ty theo chiến lược khóa chặt nên lấy khách hàng và nhà sản xuất bổ sung làm trọng tâm. Chìa khóa thành công là cung cấp dịch vụ vượt trội và phản hồi khách hàng một cách hoàn hảo. Việc này có tác dụng làm cho họ lo ngại rằng nếu chuyển sang nhà cung cấp khác thì không chắc chắn họ tiếp tục nhận được dịch vụ tốt như thế. Cả tổ chức phải tập trung vào việc tăng chi phí chuyển đổi sang đối thủ cạnh tranh và hạ chi phí chuyển đổi cho khách hàng và nhà sản xuất bổ sung tiềm năng. Tất cả nhân viên nên thấm nhuần văn hóa này vì nó ảnh hưởng đến việc cải tiến, quy trình quản lý khách hàng và nhà sản xuất bổ sung, quy trình vận hành và quy trình điều tiết và xã hội.

TÓM TẮT

Một bản đồ chiến lược có kết cấu tốt sẽ thể hiện được mối tương quan giữa các quy trình nội bộ của tổ chức và tài sản vô hình để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Như Michael Porter đã nói, một chiến lược, sẽ thành công nhất khi tập hợp các hoạt động phối hợp và gắn kết giúp cho công ty cung cấp một tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Đó có thể là tổng chi phí thấp, dẫn đầu về sản phẩm, giải pháp khách hàng toàn diện, hay khóa chặt vào hệ thống. Trong chương này, chúng tôi đã chỉ ra rằng tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng trong yếu tố khách hàng, quy trình nội bộ quan trọng và tài sản vô hình trong yếu tố học tập và phát triển trong bản đồ chiến lược sẽ hoàn toàn khác nhau với các chiến lược khác nhau. Chương này trình bày quan điểm của chúng tôi rằng bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng nên kể câu chuyện chiến lược công ty, một câu chuyện làm cho một công ty khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Các tình huống thực tế sau đây sẽ trình bày bốn công ty theo bốn chiến lược khác nhau. Tata Auto Plastics theo chiến lược tổng chi phí thấp. Tuy nhiên, chiến lược này của công ty lại đi kèm một khuynh hướng khá thú vị là cố gắng quản lý tốt quy trình phát triển sản phẩm để cung cấp giải pháp vòng đời hoàn chỉnh cho khách hàng mua xe. MDS là một công ty khoa học về sức khỏe và cuộc sống với chiến lược thể hiện sự đổi mới và phát triển trong thị trường mới. Boise Office Solutions không chỉ cạnh tranh bằng sản phẩm văn phòng đạt tiêu chuẩn với chi phí thấp mà còn bằng một chiến lược CRM có thể kết hợp và gắn kết các đơn vị kinh doanh
và đẩy mạnh một mạng lưới phân phối cốt lõi để giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận sản phẩm và dịch vụ.

Thomson Financial cung cấp thông tin và giải pháp tích hợp cho các khách hàng quan trọng trong ngành tài chính thông qua một giao diện máy tính giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận đầy đủ các sản phẩm và dịch vụ tài chính đa dạng của mình.

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

TATA AUTO SYSTEMS

Bối cảnh

Tập đoàn Tata của Ấn Độ là tập đoàn hàng đầu trong nhiều ngành, vừa sản xuất (nguyên vật liệu, năng lượng, kỹ thuật, hóa chất và sản phẩm tiêu dùng) vừa dịch vụ (viễn thông, máy tính, thông tin liên lạc, dịch vụ tài chính và khách sạn). Tata Auto Plastic Systems (TAPS) là một công ty con của tập đoàn Tata được thành lập dựa trên sự hợp tác với tập đoàn Pháp Faurecia và tập đoàn Ý Foggini. Khách hàng của TAPS gồm các công ty ô tô lớn trên thế giới như Ford, Faurecia, MG Rover và ở Ấn Độ như công ty kỹ thuật Tata, Fiat India, General Motors và Bajaj Auto.

TAPS cung cấp các sản phẩm nội thất và ngoại thất đẳng cấp quốc tế gồm bảng điều khiển, đệm cửa, hệ thống thông hơi, thanh bảo vệ xe, lớp sơn ngoài và trang trí nội thất theo phong cách châu Âu. Khách hàng của công ty đòi hỏi chất lượng cao và ổn định, giao hàng kịp thời theo kiểu just-in-time, và giảm chi phí qua các năm. TAPS lựa chọn chiến lược dẫn đầu về tổng chi phí.

Bản đồ chiến lược và thẻ điểm cân bằng

Yếu tố tài chính của TAPS khá đơn giản, bao gồm một mục tiêu rất cao về tăng cường *lợi nhuận trên vốn sử dụng* (ROCE) vượt xa *chi phí vốn bình quân* (WACC). Mục tiêu hàng đầu này được hỗ trợ bởi mục tiêu tăng trưởng kinh doanh (thu nhập cao hơn WACC) với khách hàng hiện có và khách hàng mới, cùng với việc mở rộng xuất khẩu để phát triển doanh thu và lợi nhuận. Yếu tố năng suất nhấn mạnh đến việc dẫn đầu về chi phí trong ngành và tối đa hóa độ hiệu dụng của tài sản (xem hình 11-6).

Hình 11-6 Bản đồ chiến lược của Tập đoàn nhựa và ôtô Tata

Yếu tố khách hàng xác định cách thức TAPS đáp ứng mong đợi của khách hàng về chất lượng, chi phí và phân phối để đạt được mục tiêu doanh thu, tăng trưởng và lợi nhuận. TAPS đặt ra mục tiêu giữ vị trí hiện tại là nhà cung cấp nhóm 1 quan trọng ở Ấn Độ và trở thành nhà cung cấp nhóm 2 ở thị trường toàn cầu. Trọng

tâm của yếu tố khách hàng là dịch vụ hoàn chỉnh chi phí thấp, từ khái niệm sản phẩm đến phát triển sản phẩm, kỹ thuật, và phân phối. TAPS chịu trách nhiệm đầy đủ về sản phẩm đối với khách hàng của mình, mang lại cho khách hàng giá trị cao từ đồng tiền họ bỏ ra thông qua chất lượng, chi phí và dịch vụ phân phối đẳng cấp quốc tế.

Các mục tiêu trong yếu tố nội bộ tập trung vào việc tạo ra các quy trình và kỹ năng cần thiết hỗ trợ cho mục tiêu khách hàng. Các kỹ năng nội bộ này được xây dựng quanh hai chủ đề chiến lược: dẫn đầu về chi phí để đào sâu vào thị trường Ấn Độ và thị trường thế giới; và cải tiến mẫu mã và năng lực kỹ thuật đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế để công ty di chuyển lên trên mức thang giá trị cao hơn trong tương lai.

Yếu tố học tập và phát triển giúp tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ cho các mục tiêu trong các yếu tố khác, xây dựng kỹ năng và tích hợp công nghệ thông tin vào tất cả các quy trình.

Mục tiêu và thước đo thực tế trong bản đồ chiến lược của TAPS được thể hiện ở hình 11-7. Trong số 35 thước đo của công ty, có 11 thước đo đang được sử dụng (toàn bộ đều về yếu tố tài chính và nội bộ), và 24 thước đo hoàn toàn mới với công ty.

Yếu tố	*Thước đo hiện hữu*	*Thước đo mới*
Tài chính	7	2
Khách hàng	0	6
Nội bộ	4	10
Học tập và phát triển	0	6

Các thước đo hiện có ở TAPS chỉ chú trọng đến các mục tiêu tài chính và hoạt động ngắn hạn. Những thước đo chiến lược mới lại chú trọng đến các cơ hội phát triển doanh thu qua việc tạo quan hệ mới với khách hàng. Để thực hiện việc đó, công ty không chỉ xuất sắc về mặt chi phí, chất lượng và thời gian giao hàng mà còn xây dựng nhiều quan hệ mới, làm tốt việc phát triển sản phẩm và quản lý dự án, nâng cao kỹ năng cho nhân viên, hệ thống và quy trình gắn kết tổ chức.

Kết quả

Hình 11-7 Thẻ điểm cân bằng của Tập đoàn nhựa và ôtô Tata

	Mục tiêu	Thước đo
Yếu tố tài chính	F1 - Tăng ROCE	• Thu nhập trên vốn sử dụng
	F2 - Tăng cơ sở khách hàng	• SS OEM mới • Doanh thu từ OEM mới
	F3 - Tăng giao dịch với khách hàng hiện hữu	• Doanh thu từ OEM hiện hữu • Doanh thu từ sản phẩm mới với OEM hiện hữu
	F4 - Xây dựng hoạt động xuất khẩu	• Doanh thu từ xuất khẩu
	F5 - Tối đa hóa độ hiệu dụng của tài sản	• Vòng quay tài sản
	F6 - Trở thành người dẫn đầu về chi phí trong ngành	• Chi phí vận hành / doanh thu • Mức giảm chi phí trên chi phí tiêu chuẩn theo dòng sản phẩm
Yếu tố khách hàng	C1 - Trở thành nhà cung cấp sản phẩm dịch vụ có giá trị gia tăng cao với dịch vụ cấp đủ, chi phí thấp được khách hàng ưa chuộng	• Giá trị đơn đặt hàng chờ giao (RFQs nhận được với tư cách là nhà cung cấp dịch vụ đầy đủ (FSS) cho module và hệ thống • Giá trị đơn hàng cho FSS
	C2 - Chương trình quản lý toàn diện với chi phí rất thấp và thời gian chờ đợi giao hàng ngắn nhất	• Giá trị của RFQ cho cả chương trình • Giá trị đơn hàng cho cả chương trình
	C3 - Tạo qui tắc sản xuất chi phí thấp đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng, thế giới và kỳ vọng về công tác giao hàng	• Chỉ số hài lòng của khách hàng • Số sự cố chất lượng theo báo cáo JD/Vues
Yếu tố nội bộ	P1 - Tạo khả năng kết hợp các thành phần để trở thành hệ thống cung cấp hệ thống / module	• Chỉ số năng lực
	P2 - Nâng cấp quy trình sản xuất để đạt kỳ vọng của khách hàng về chất lượng	• Tỷ lệ khách hàng giữ lại sản phẩm với đơn vị một nhãn hiệu
	P3 - Nâng cấp năng lực quy trình giao hàng để cấp ứng yêu cầu về giao hàng của khách hàng Ấn độ và nước ngoài trong tình trạng tiết kiệm chi phí	• Tỷ lệ đảm bảo yêu cầu giao hàng – đúng giờ, đầy đủ • Chỉ số năng lực • Giảm chi phí kho vận so với chi phí tiêu chuẩn
	P4 - Tối ưu hóa sử dụng tài sản và xây dựng quy trình để giảm chi phí vận hành	• Hiệu quả chung của thiết bị • Chi phí vật tư so với chi phí tiêu chuẩn • Chi phí năng lượng theo tỷ lệ trên doanh thu • Chi phí tồn đọng theo tỷ lệ trên doanh thu
	P5 - Vượt trội trong quản lý quan hệ khách hàng mới	• Chỉ số quan hệ khách hàng
	P6 - Xây dựng quan hệ công tác đẳng cấp công nghệ và mở rộng kinh doanh	• SS kỹ thuật mới có được từ quan hệ khách hàng • Tăng trưởng doanh thu qua quan hệ cộng tác
	P7 - Cải thiện năng lực về thiết kế, chế tạo, thử nghiệm và quản lý dự án	• Chỉ số năng lực • Giảm thời gian chờ đợi về phát triển sản phẩm theo từng năm
Yếu tố học tập và phát triển	L1 - Tạo môi trường hành động thông qua sự gắn kết và trao quyền	• Số nhân viên có bản danh giá kết quả công việc liên kết với mục tiêu chiến lược • Chỉ số trao quyền cho nhân viên • Số quy trình kinh doanh quan trọng được trao quyền cho nhân viên cấp thấp
	L2 - Xây dựng các năng lực	• Tỷ lệ đảm bảo kỹ năng chiến lược
	L3 - Tích hợp IT vào trong tất cả các quy trình kinh doanh	• Tỷ lệ quy trình được thực hiện bởi IT • Khảo sát sự hài lòng về IT

Các nhà quản lý của TAPS đang sử dụng Thẻ điểm cân bằng để cân bằng kỳ vọng của nhiều bên có quyền lợi liên quan (xem hình 11-7). Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm mang lại sự rõ ràng và sự gắn kết để tổ chức có thể tập trung vào các lĩnh vực chiến lược quan trọng. Nhiều biện pháp khác nhau nối kết với các mục tiêu trên thẻ điểm đã trở nên tập trung hơn và giúp các đội nhóm đạt kết quả tốt hơn. Hai ví dụ minh họa sẽ được trình bày sau đây:

1. Mục tiêu dẫn đầu ngành về chi phí trong yếu tố tài chính của TAPS đã giúp công ty xác định được các thước đo khác nhau để kiểm soát chi phí, chẳng hạn như tỷ lệ chi phí vận hành trên doanh thu bán hàng và mức giảm chi phí so với chi phí tiêu chuẩn. Hàng tháng công ty tổ chức đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên các thước đo này để xác định lĩnh vực cần được cải thiện. Nhiều biện pháp đã được sử dụng, chẳng hạn như dự án sáu sigma để cắt giảm mức tiêu thụ năng lượng và nguyên liệu, giảm lượng hao phí nguyên liệu, cải tiến hệ thống IT để quản lý thông tin tốt hơn. Ngoài những lợi ích hữu hình quan trọng từ các phương pháp này, đánh giá này còn tạo ra khả năng quản lý chi phí tại các cấp chức năng và bộ phận.
2. Mục tiêu *xây dựng kỹ năng* trong yếu tố học tập và phát triển dẫn đến việc xác định sự thiếu hụt kiến thức và kỹ năng trong các lĩnh vực chức năng quan trọng. Công ty đã tìm ra được con đường để thu hẹp các khoảng cách đó.

_____

Chúng tôi cảm ơn Rajiv Bakshi của Tata Auto Plastics và Muhamed Muneer, CEO của Innovative Media, vì đã hỗ trợ và giúp đỡ chúng tôi xây dựng tình huống của TAPS.

MDS

Bối cảnh

Tổng hành dinh đặt tại Toronto, MDS là một công ty khoa học sức khỏe và cuộc sống quốc tế chuyên cung cấp sản phẩm và dịch vụ ngăn ngừa, chẩn đoán và trị bệnh. MDS là công ty thương mại được niêm yết trên thị trường chứng khoán ở cả New York lẫn Toronto. Có trụ sở ở 23 quốc gia, MDS thuê hơn 10.000 nhân viên và doanh thu năm 2002 là 1,8 tỷ đô la Mỹ. MDS là một công ty đa ngành hoạt động trên ba lĩnh vực lớn. MDS Isotopes cung cấp hóa chất cho ngành y khoa hạt nhân, vật liệu cho hệ thống sát trùng và hệ thống trị liệu ung thư. MDS Diagnostics cung cấp thông tin xét nghiệm và dịch vụ ngăn ngừa, chẩn đoán và trị bệnh. MDS Drug Discovery and Development cung cấp dịch vụ nghiên cứu cho ngành dược phẩm, phát triển các công cụ phân tích để hỗ trợ việc đưa dược phẩm mới vào thị trường, và tiên phong trong việc phát triển protein chức năng để tìm các phương pháp tạo ra nhiều loại thuốc mới.

MDS có lịch sử phát triển ổn định lâu đời cả về doanh thu lẫn thu nhập. Tuy nhiên ban điều hành nhận thấy cần cải thiện công việc thực thi chiến lược. Đối với MDS, thành công trong việc thực thi chiến lược có hai nghĩa. Một là, thành công về mặt tài chính, thể hiện qua mức tăng trưởng gộp hàng năm (CAGR) của lợi nhuận là 15% trong suốt năm năm, trong khi vẫn duy trì mức CAGR kỷ lục của doanh thu là 15%. Hai là, MDS phải tự chuyển đổi. Ban điều hành của MDS tin tưởng rằng thị trường và vị thế của công ty tạo cơ hội lớn để họ chuyển đổi từ một công ty rất tốt (theo từ ngữ của Jim Collins) sang một công thực sự vĩ đại. Trở thành một công ty vĩ đại đòi hỏi MDS phải chú trọng đặc biệt đến những điều có ý nghĩa chiến lược, bỏ đi một số hoạt động, và phải gắn kết rõ ràng hơn – từ trên xuống dưới – như một tổ chức.

Bản đồ chiến lược

Là một công ty đa ngành, mỗi đơn vị kinh doanh của MDS có một tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng khác nhau, và có cách tạo giá trị khác nhau. Do vậy, MDS có một tập hợp các chiến lược (thân thiết với khách hàng, vận hành xuất sắc, cải tiến) tùy thuộc vào đơn vị kinh doanh và thành phần khách hàng của từng đơn vị. Bản đồ chiến lược của cả doanh nghiệp được chủ ý xây dựng rất rộng vì nó là một danh mục của nhiều chiến lược. Các yếu tố của bản đồ chiến lược trong ô chữ nhật – giá trị cốt lõi và đích đến chiến lược chung – được áp dụng chung và cố định (xem hình 11-8). Bản đồ này thể hiện sự cân bằng giữa giá trị của cổ đông và văn hóa đam mê. Trong khi mỗi đơn vị kinh doanh của MDS có một cách tạo giá trị riêng, chiến lược công ty bảo đảm rằng các ưu tiên về yếu tố tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và con người nhìn chung sẽ được đưa lên hàng đầu.

Xây dựng một công ty khoa học sức khỏe và cuộc sống toàn cầu bền vững: Tầm nhìn bao trùm cả công ty là phải xây dựng một công ty khoa học sức khỏe và cuộc sống hoàn hảo mang tầm vóc toàn cầu. Để trở thành một công ty toàn cầu đòi hỏi công ty phải mở rộng ra ngoài lãnh thổ Canada và Bắc Mỹ.

Đam mê về kiểu công ty mà chúng ta đang cùng nhau xây dựng: Niềm đam mê nghề nghiệp được chia sẻ trong cộng đồng nhân viên MDS làm cho công ty trở nên khác biệt và có khả năng cạnh tranh mạnh mẽ. Đam

mê được duy trì bền vững sẽ tạo nên giá trị cổ đông cao và tạo động lực mạnh mẽ để xây dựng một công ty trường tồn.

Xây dựng giá trị cổ đông cao: MDS xây dựng giá trị cổ đông cao trong dài hạn bằng cách đạt tỷ lệ tăng trưởng EPS trung bình hàng năm là 15% trong suốt năm năm liên tục.

F1: Tăng trưởng doanh thu : tăng doanh thu là mục tiêu quan trọng của thành công tài chính để thúc đẩy giá trị cổ đông. MDS nhắm đến tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trung bình hàng năm 15% trong suốt năm năm liên tục.

Hình 11-8: Bản đồ chiến lược của MDS

F2: Tăng lợi nhuận trên vốn: Vì MDS đang trở thành một doanh nghiệp sử dụng nhiều vốn, công ty phải phân bổ vốn chặt chẽ hơn. Có thể bỏ các ngành kinh doanh không hiệu quả và tận dụng công nghệ để làm đòn bẩy tăng lợi nhuận.

F3: Tăng lợi nhuận hoạt động: MDS quản lý chi phí hoạt động trong khi vẫn sẵn sàng chi tiêu nếu chi phí đó có thể đẩy mạnh doanh thu. Công ty sẽ ưu tiên loại bỏ các hoạt động không hiệu quả và không tạo giá trị gia tăng.

C1: Xây dựng mối quan hệ bền vững: Tất cả các đơn vị kinh doanh, bất kể có đối tượng khách hàng và tập hợp giá trị khác nhau, đều phải tập trung vào thu hút, phát triển và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Các đơn vị kinh doanh sẽ cung cấp cho khách hàng tập hợp giá trị nhấn mạnh mối quan hệ gần gũi với khách hàng, các giải pháp đột phá và phân phối dịch vụ tối ưu.

I1: Hiểu khách hàng và thị trường của chúng ta tốt hơn: Kiến thức sâu về khách hàng và thị trường chi phối tất cả các quy trình ở MDS. Thị trường bao gồm đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, cơ quan quản lý nhà nước, khách hàng hiện tại, và khách hàng tiềm năng. Được trang bị những kiến thức này, MDS có thể thâm nhập thị trường mới, tạo ra các giải pháp đột phá, đáp ứng kỳ vọng và cải tiến liên tục tốt hơn.

I2: Thâm nhập thị trường mới một cách chiến lược: Mục tiêu này là chìa khóa cho tiềm năng phát triển tương lai vì MDS đã mang nguồn vốn, kiến thức và mạng lưới có giá trị cao đến các cơ hội thị trường mới. Thời điểm thâm nhập thị trường mới là rất quan trọng và đòi hỏi phải cân bằng giữa tác động pha loãng ngành nghề với vòng đời của cơ hội thị trường.

I3: Cung cấp các giải pháp đột phá: Thông qua các nỗ lực nội bộ và quan hệ đối tác, MDS sẽ tích hợp khoa học, nghiên cứu và công nghệ để tạo ra các giải pháp giá trị gia tăng.

I4: Đáp ứng yêu cầu và vượt kỳ vọng: Theo đuổi cam kết với khách hàng là điều cần thiết để xây dựng quan hệ bền vững. MDS sẽ đáp ứng yêu cầu đối của khách hàng trong các thỏa thuận về hiệu suất và chi tiết kỹ thuật. MDS sẽ phấn đấu cung cấp cho khách hàng những trải nghiệm vượt kỳ vọng của họ.

*I5: Liên tục cải tiến mức độ an toàn, hiệu quả và chất lượng:*Để trở thành một công ty vĩ đại, MDS phải tìm cách liên tục cải tiến mức độ an toàn, năng suất và chất lượng của hoạt động.

P1: Thu hút và giữ người tài: Chìa khóa dẫn đến sự thành công liên tục của MDS là khả năng phát triển người tài. "Người phù hợp" sẽ có những kỹ năng và giá trị thích ứng với văn hóa và mục tiêu chiến lược của MDS.

P2: Xây dựng nền văn hóa hiệu suất cao: Điều sống còn với tương lai của MDS là nuôi dưỡng một nền văn hóa theo định hướng tập thể, luôn đạt thành tựu cao và hướng đến giá trị. Trong nền văn hóa này, nhân viên có thể thể hiện được hết năng lực của họ.

P3: Thực hiện chiến lược thông qua nền tảng công nghệ: Công nghệ rất cần thiết để thực hiện chiến lược. Nền tảng công nghệ phù hợp sẽ cải thiện lợi nhuận trên vốn đầu tư và cho phép tập trung cao hơn đến việc xây dựng các mối quan hệ bền vững.

Giá trị cốt lõi và mục tiêu của chúng ta là nền tảng cho tất cả những gì chúng ta làm: Giá trị cốt lõi của MDS được chia sẻ chung trên khắp trong công ty. Mọi việc MDS làm đều gắn kết với các giá trị cốt lõi và chiến lược của công ty.

Kết quả

Năm 1998, khi vừa đạt doanh thu 1 tỷ đô la Mỹ, MDS đã đặt mục tiêu đạt 2 tỷ đô la Mỹ trước năm 2003. MDS giới thiệu BSC vào tháng 8 năm 2001. Kết quả năm 2002 cho thấy các chỉ số tài chính trọng yếu, bao gồm dòng tiền mặt từ hoạt động và thu nhập trên mỗi cổ phiếu, đạt kết quả tốt nhất trong năm năm qua. MDS đã đi đúng hướng để đạt mục tiêu thu nhập 2 tỷ đô la Mỹ năm 2003. Ban quản trị cho rằng một phần thành công là nhờ Thẻ điểm cân bằng. "Có một giá trị chiến lược to lớn trong việc sử dụng bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng để làm rõ vai trò chiến lược của công ty và để mô tả chiến lược và kỳ vọng về hiệu quả hoạt động của các đơn vị kinh doanh" và "Mỗi người trong 10.000 nhân viên giờ đây đã được gắn kết với chiến lược thông qua Thẻ điểm cân bằng cá nhân hoặc đội nhóm".

_____

Tình huống được soạn bởi Mike Nagel và Jay Weiser của Hiệp hội thẻ điểm cân bằng. Chúng tôi gửi lời cảm ơn đến Bob Harris, John Rogers, và các đồng nghiệp đã chia sẻ kinh nghiệm của MDS.

BOISE OFFICE SOLUTIONS

Bối cảnh

Boise Office Solutions là một nhà phân phối có tài sản 3,5 tỷ đô la Mỹ. Công ty kinh doanh các sản phẩm công nghệ và văn phòng, nội thất văn phòng, sản phẩm về giấy. Công ty phát triển thông qua mua lại các công ty khác. Việc này khiến công ty có nhiều dòng kinh doanh hoạt động độc lập với nhau. Khách hàng xem sản phẩm văn phòng là loại hàng phải được mua ở mức giá thấp nhất.

Chiến lược

Boise áp dụng một chiến lược CRM mới để kết hợp và thống nhất các đơn vị kinh doanh. Chiến lược này cũng đẩy mạnh một mạng lưới phân phối cốt lõi để khách hàng tiếp cận dễ dàng tất cả sản phẩm và dịch vụ. Công ty đặt mục tiêu tăng lợi nhuận bằng cách tạo ra sự khác biệt giữa dịch vụ khách hàng giá trị cao – quản lý quy trình thu mua – và giá trị khách hàng hạn chế, tập trung vào giá bán của từng món hàng. Điều này sẽ nâng cao giá trị cho khách hàng thông qua việc sử dụng phương pháp marketing trực tiếp. Phương pháp marketing này tạo ra các trải nghiệm độc lập với kênh khách hàng sử dụng và dự đoán được nhu cầu và sở thích cá nhân của từng khách hàng để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ được điều chỉnh cho phù hợp với những nhu cầu, sở thích đó. Boise cũng cắt giảm chi phí hoạt động nhờ cải tiến quy trình và giảm sự trùng lắp giữa các đơn vị kinh doanh. Để chiến lược mới thành công, Boise cần đầu tư vào công nghệ thông tin lấy khách hàng làm trung tâm và gắn kết lại, tập trung lại và trang bị lại cho lực lượng lao động xung quanh mô hình kinh doanh cung cấp giải pháp khách hàng mới.

Bản đồ chiến lược

Hình 11-9: Bản đồ chiến lược của Boise Office Solutions

Hình 11-10: Thẻ điểm cân bằng CRM của Boise

	Mục tiêu	Thước đo
Yếu tố tài chính	F1 – Tăng trưởng lợi nhuận	• Giá trị kinh tế cộng thêm • Thu nhập trước thuế và lãi vay
	F2 – Tăng trưởng hữu cơ	• Tăng trưởng theo phân khúc giá trị • Lợi nhuận/giá trị đóng góp tác động bởi phân khúc
	F3 – Chi phí thấp hơn	• Chi phí phục vụ theo phân khúc giá trị • Chi phí phục vụ theo kênh
Yếu tố khách hàng	C1 – Tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng	• Khảo sát khách hàng (thông qua các đại diện thương mại) • Sắp nhóm theo phân khúc
	C2 – Tạo ra sự khác biệt	• Giữ chân theo phân khúc • Giá trị khách hàng suốt đời
Yếu tố nội bộ	*Cải thiện trải nghiệm của khách hàng* I1: Tùy biến theo số đông I2: Marketing trực tiếp	• Tỷ lệ phản hồi theo chiến dịch • Số khách hàng sử dụng PIN
	Kích hoạt dịch vụ khách hàng: I3: Giao dịch một cửa I4: Dịch vụ chủ động, cá nhân hóa	• Giảm số sự cố hay tình huống lo ngại của khách hàng • Phản hồi đến các chiến dịch phi khuyến mãi
	Vận hành hợp lý I5: Tối ưu hóa kênh (đơn hàng, dịch vụ, sự cố) I6: Các quy trình chọn lọc	• Kênh phân phối • Tỷ lệ kênh tương tác trên phân khúc giá trị • Tỷ lệ kênh tương tác trên phân khúc nhu cầu • Tỷ lệ dư thừa được loại bỏ • Mức tiết kiệm
Yếu tố học tập và phát triển	L1 – Cải thiện năng lực của nhân viên	• Tỷ lệ được huấn luyện về các kỹ năng "One Boise" • Tỷ lệ vị trí công việc "One Boise" mới tìm được nhân sự
	L2 – Gắn kết tổ chức quanh tầm nhìn "One Boise" (một Boise")	• Khảo sát nhân viên về "One Boise" – thức sự tham gia vào chiến lược • Tỷ lệ nhân viên được khuyến khích theo chiến lược
	L3 – Tích hợp các công nghệ chủ chốt	• Kỹ thuật CRM so với kế hoạch (R1, R2, R3,...) • Tỷ lệ báo cáo "One Boise" được thực hiện • Tỷ lệ báo cáo "One Boise" được thực hiện với khách hàng • Tỷ lệ báo cáo "One Boise" được thực hiện để quản lý

Boise sử dụng bản đồ chiến lược để giới thiệu chiến lược giải pháp khách hàng mới (xem hình 11-9). Yếu tố tài chính phản ánh sự kết hợp thông dụng giữa mục tiêu tăng trưởng doanh thu và mục tiêu hiệu quả hoạt động. Nó nhấn mạnh đến tầm quan trọng của phân khúc khách hàng qua việc đo lường mức độ tăng trưởng, đóng góp lợi nhuận và chi phí của từng phân khúc. Hình 11-10 nêu ra cách đo lường cho từng mục tiêu trong sơ đồ chiến lược.

Về yếu tố khách hàng, Boise đo lường tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng bằng một cuộc khảo sát độ hài lòng của khách hàng về mối quan hệ, dịch vụ, mức độ dễ tiếp tiếp cận. Đây là những thành phần trọng yếu trong giá trị khách hàng mới và định hướng dịch vụ của Boise. Mục tiêu khách hàng thứ hai, tạo ra giá trị khách hàng khác biệt để đánh giá thành công của công ty trong việc phá vỡ xu hướng đi xuống của giá cả hàng hóa. Mục tiêu này được đo bằng thành công trong việc thu hút khách hàng mới và duy trì lượng khách hàng hiện có trong phân khúc khách hàng mục tiêu, và dự đoán giá trị suốt đời của khách hàng.

Mục tiêu quy trình nội bộ của Boise được sắp xếp theo ba chủ đề:

- *Vận hành xuất sắc:* hợp lý hóa hoạt động
- *Quản lý khách hàng:* thúc đẩy dịch vụ khách hàng
- *Đổi mới:* xác định lại các mong đợi về giá trị khách hàng

Đối với tiêu chí hợp lý hóa hoạt động, Boise muốn chuyển thêm nhiều khách hàng sang sử dụng kênh thương mại điện tử để tiếp cận khách hàng thuận tiện hơn, tăng hiệu quả liên lạc và giảm chi phí vận hành của Boise trong việc liên lạc với khách hàng. Thành công của mục tiêu này được đo bằng tỷ lệ khách hàng trong phân khúc mục tiêu sử dụng thương mại điện tử.

Boise đo mục tiêu cắt giảm chi phí hoạt động không chỉ qua lượng tiền tiết kiệm được mà còn qua số lượng hoạt động không cần thiết được loại bỏ thông qua quá trình hợp nhất việc liên hệ khách hàng.

Để đẩy mạnh dịch vụ khách hàng, Boise muốn cá nhân hóa trải nghiệm đặt hàng, giảm số lần tương tác qua lại và làm cho việc giao dịch diễn ra dễ dàng hơn. Công ty đo mục tiêu này bằng tỷ lệ "giao dịch một cửa" (khả năng đáp ứng tất cả nhu cầu của khách hàng chỉ trong một cuộc điện thoại), giao hàng kịp thời và hiệu quả dịch vụ. Một thước đo khác được công ty sử dụng để đo lường mục tiêu này là số lượng các vấn đề và lo ngại của khách hàng. Công ty cũng xem xét phản ứng của khách hàng với chiến dịch marketing và bán hàng của mình để quảng bá cho dịch vụ tốt hơn (không phải dựa trên giá hay khuyến mãi). Đó là cơ sở để công ty đánh giá mình đã là một nhà cung cấp tin cậy và tạo ra giá trị gia tăng hay không.

Với yếu tố đổi mới, Boise muốn thiết lập lại kỳ vọng về giá trị khách hàng bằng việc minh họa cách thức khách hàng có thể kiểm soát tốt hơn chi tiêu của họ cho đồ dùng văn phòng. Để làm được việc này, công ty phải tìm những cách mới để sử dụng hiệu quả hơn mô hình sản xuất sản phẩm điều chỉnh theo yêu cầu của khách hàng một cách đại trà và marketing trực tiếp. Boise đo lường số lượng và phần trăm địa điểm, đơn vị hoạt động của khách hàng ký hợp đồng dài hạn cũng như hành vi mua hàng hàng năm của khách hàng so với mức bình quân trong ngành của khách hàng và so với mức bình quân trong nước, và đánh giá hành vi mua hàng theo từng đơn vị trong tổ chức của khách hàng.

Với yếu tố học tập và phát triển, các năng lực cần tập trung vào chiến lược mới đặt trọng tâm vào khách hàng. Các năng lực nhân viên được đo lường bằng tỷ lệ nhân viên được huấn luyện các kỹ năng cho chiến lược mới (một chiến dịch truyền thông nội bộ "Một Boise"). Nhân viên cũng được đánh giá qua khả năng chuyển tải sự hiểu biết về chiến lược vào trong quan hệ với khách hàng và tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng. Công nghệ của chiến lược mới đòi hỏi kỹ năng sử dụng phần mềm CRM một cách toàn diện. Một thước đo khác là báo cáo mốc thực hiện các giải pháp IT quan trọng. Các năng lực IT cũng được đo lường bằng tỷ lệ báo cáo đã được thực hiện ở ba địa điểm quan trọng: trên thị trường cùng với lực lượng bán hàng; tại địa điểm của khách hàng; và cho ban điều hành của Boise. Sự gắn kết tổ chức được đo lường qua tỷ lệ nhân viên có nguồn động viên, khen thưởng gắn kết với chiến lược mới và một cuộc khảo sát nhân viên để đo lường nhận thức và mức độ tham gia vào chiến lược "Một Boise".

Giai thoại

Dave Goudge, giám đốc marketing cao cấp, báo cáo rằng các tổng giám đốc và giám đốc bán hàng tại Boise Office Solutions rất ủng hộ chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm "One Boise". Họ đã có thể cung cấp cho các khách hàng nhạy cảm về giá những giải pháp sản phẩm văn phòng kết hợp mang lại giá trị lớn hơn so với những sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh giá thấp. Chiến lược này chứng minh cho một biện pháp công nghệ thông tin nội bộ đã góp phần nâng cao quy trình bán hàng bằng cách cung cấp thông tin về khách hàng tốt hơn cho các đại diện bán hàng. Goudge sử dụng BSC để đo lường và thông báo kết quả của chiến lược One Boise đến các nhà điều hành cao cấp trong tập đoàn.

Randy Russell của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng đã biên soạn tình huống này. Chúng tôi gửi lời cám ơn đến Dave Goudge, Scott Williams và các cộng sự đã chia sẻ kinh nghiệm tại Boise Office Solutions.

THOMSON FINANCIAL

Bối cảnh

Thomson Financial (TF) là một trong bốn nhóm thị trường chính tạo thành tập đoàn Thomson Corporation. Với 44.000 nhân viên và hoạt động ở ba mươi lăm quốc gia, Thomson Corporation là nhà cung cấp hàng đầu thế giới về các giải pháp thông tin tích hợp cho các doanh nghiệp và khách hàng chuyên nghiệp. Doanh thu của tập đoàn năm 2002 là hơn 7,8 tỷ đô la Mỹ. Thomson cung cấp các nguồn thông tin thiết yếu, cùng với công nghệ và ứng dụng hỗ trợ giúp khách hàng đưa ra những quyết định nhanh và tốt hơn. Thomson phục vụ hơn 20 triệu người sử dụng thông tin trong các lĩnh vực luật, thuế, kế toán, giáo dục sau đại học, thông tin tham khảo, huấn luyện và đánh giá doanh nghiệp, dịch vụ tài chính, nghiên cứu khoa học và chăm sóc sức khỏe.

Vào cuối năm 2001, CEO của Thomson là Dick Harrington đã hoàn thành một số hoạt động chuyển đổi quan trọng trên khắp tập đoàn. Ông đã hoàn thành chiến lược chuyển đổi của mình bằng việc chuyển tỷ lệ 90% dịch vụ thực hiện bằng giấy tờ thành tỷ lệ 80% dịch vụ thực hiện qua điện tử vào năm 2005. Ông còn mua lại các tài sản có hàm lượng công nghệ cao như Harcourt để tăng qui mô cho mỗi nhóm thị trường. Và hiện giờ, ông đang tìm kiếm một mô hình tăng tính chính xác cho hệ thống hoạt động của Thomson để thúc đẩy sự tăng trưởng cơ học, trong khi vẫn theo đuổi tính hiệu quả trong vận hành. Chính cái động cơ thúc đẩy doanh nghiệp cuối cùng này cần một mô hình thực hiện chiến lược nhất quán và có hiệu quả của Thẻ điểm cân bằng. Cuối năm 2001, Thomson quyết định áp dụng Thẻ điểm như một chương trình được tài trợ bởi tập đoàn.

Là một nhà cung cấp thông tin và giải pháp tích hợp cho ngành tài chính toàn cầu với tài sản 1,5 tỷ đô la Mỹ, khách hàng của TF chủ yếu bao gồm các ngân hàng đầu tư, công ty quản lý quỹ, đơn vị quan hệ các nhà đầu tư doanh nghiệp, và các công ty khác. Các khách hàng này có thể lớn hoặc nhỏ, có nhu cầu về nguồn thông tin tài chính kịp thời để hỗ trợ cho quyết định mua bán. Trước đây, công ty là một tổ chức đặt sản phẩm làm trọng tâm, cạnh tranh với các đối thủ như Reuter và Bloomberg. Mãi đến gần đây, TF mới được biết đến nhiều hơn trên thị trường qua các nhãn hiệu hàng đầu như ILX, Securities Data, First Call Analyst, và AutEx. Đây là kết quả hiển nhiên của việc Thomson đã mua lại hàng loạt các công ty thành công sử dụng công nghệ cao trong suốt thập niên 80 và 90. Cuối năm 2002, TF đã có ước chừng khoảng 9.200 nhân viên khắp thế giới và có hoạt động ở hai mươi lăm quốc gia.

Tình huống

TF đã phải ứng phó với một số khó khăn về nền tảng kinh doanh tại thời điểm bắt đầu áp dụng BSC vào đầu năm 2002. Thị trường đã chứng kiến những thay đổi về công nghệ (tăng sử dụng công nghệ trên Internet), thay đổi về luật pháp và kinh tế (bong bóng thị trường chứng khoán bị vỡ vào tháng Ba năm 2000 và cuộc tấn công ngày 11 tháng Chín). Ngành kinh doanh của công ty chịu một số ảnh hưởng: số lượng các hợp đồng tài chính ngày một ít hơn và hầu hết các công ty giảm chi tiêu và sa thải nhân viên. Nếu như trước đây, khách hàng TF sẵn sàng chi trả thêm cho những dịch vụ dài hạn với nội dung phong phú, thì nay họ lại tìm kiếm những sản phẩm kết hợp và giảm chi phí. Khi nhận thấy nhu cầu phải cung cấp giá trị lớn hơn một cách hiệu quả hơn, TF đã bắt đầu quá trình tái tổ chức cả về cơ sở hạ tầng công nghệ lẫn cấu trúc tổ chức để dễ dàng tiếp cận khách hàng hơn. Và thực ra, khả năng thỏa mãn nhu cầu khách hàng doanh nghiệp bằng cách áp dụng chiến lược "One TF" (một TF) cũng đã manh nha hình thành vào thời điểm bắt đầu chương trình BSC.

Dave Shaffer, CEO của TF, kiêm nhiệm nhiều vai trò và trách nhiệm ở tập đoàn Thomson, kể cả Giám đốc điều hành cao cấp và Giám đốc vận hành của tập đoàn. Với tư cách là COO, ông là người đề xướng mạnh mẽ cho việc tận dụng tốt hơn tất cả tài sản của Thomson và định hướng cho những nỗ lực ban đầu để chuyển đổi tập hợp các ngành kinh doanh này thành "One TF".

Chiến lược

Hướng chiến lược mới của TF một phần là mở rộng việc tái tổ chức công ty thành những đơn vị giao dịch trực tiếp với khách hàng chiến lược (SCUs – Strategic Customer-facing Unit) vào cuối năm 2001. SCUs bao gồm nhóm quản lý đầu tư, nhóm ngân hàng và môi giới, nhóm doanh nghiệp và một đội quản lý khách hàng và bán hàng toàn cầu, chú trọng vào năm mươi khách hàng lớn nhất thế giới. TF cũng vẽ sơ đồ quy trình làm việc nội bộ và giữa ba phân khúc khách hàng đó, tận dụng các tài sản phù hợp và phát triển các giải pháp cho cả doanh nghiệp để gắn kết, kết nối chuỗi giá trị. Khi có bất kể một sự chênh lệch, thiếu hụt nào, TF lên kế hoạch hợp tác chiến lược với cả khách hàng lẫn các nhà cung cấp khác để hoàn chỉnh và cung ứng một giải pháp thông tin tích hợp. Điều này làm cho TF trở thành đối tác chiến lược với khách hàng của nó, ngược lại với việc trở thành một người bán hàng trong một thị trường ngày càng chuẩn hóa. Như Sharon Rowland, COO của TF chỉ rõ trong một thông báo giữa năm 2002 cho nhân viên "Tác động tích cực của môi trường kinh doanh hiện tại là khách hàng đang trở thành đối tác với từng nhà cung cấp riêng lẻ như TF và mua các giải pháp tích hợp có giá trị cao để quản lý chi phí tốt hơn."

Bản đồ chiến lược

Vì các đơn vị kinh doanh của TF trước đây đã nắm vai trò quan trọng nhất trong việc thực thi chiến lược, TF áp dụng một bản đồ chiến lược duy nhất để phục vụ cho mục đích thống nhất theo một chiến lược chung. Chiến lược chung này quanh việc *cung cấp công nghệ máy tính để bàn được tùy chỉnh kết hợp chặt chẽ với các ứng dụng máy tính và thông tin tích hợp "buộc phải có"* (xem hình 11-11). Do đó, bản đồ "One TF" bao gồm một tập hợp các mục tiêu có thể được áp dụng trong cả tổ chức:

a. *Tài chính* : Tăng doanh thu thông qua mở rộng thị thường – tức là tăng sự hiện diện cả về sản phẩm và địa lý lẫn tăng thị phần. Về mặt hiệu suất, cải thiện thu nhập trên vốn đầu tư (ROIC) bằng cách tăng EBITDA, quản lý các khoản phải thu và tiêu dùng vốn.

b. *Khách hàng* : Cung cấp cho khách hàng các giải pháp công nghệ và thông tin phù hợp vào đúng thời điểm để họ có thể đưa ra quyết định tốt hơn, nhanh hơn và đạt được lợi ích cụ thể (ROIC). Phát triển các mối quan hệ chiến lược với các khách hàng quan trọng và quảng bá thương hiệu Thomson thành một thương hiệu hàng đầu, toàn cầu, cải tiến và uy tín.

c. *Chủ đề nội bộ* :

Thị trường và khách hàng: Thấu hiểu quy trình làm việc của khách hàng thông qua phân tích chuỗi giá trị để thông báo về những phát triển sản phẩm, bán chéo các sản phẩm tiềm năng, và cơ hội hợp tác.

Giải pháp: Hợp lý hóa công nghệ bằng cách thống nhất các hệ thống, thành phần và công cụ.

Hoạt động: Cải thiện độ tin cậy của hệ thống và độ ổn định của dịch vụ.

d. *Con người* : Phát triển lãnh đạo, thu hút và duy trì những cá nhân xuất sắc – đặc biệt là những người có kinh nghiệm – và mở rộng kỹ năng bán hàng (bao gồm kiến thức về sản phẩm). Cuối cùng, tạo ra và củng cố nền văn hóa tập trung vào chiến lược chung.

Giai thoại

Vì những biện pháp quản lý sự thay đổi có khuynh hướng đến rồi đi, nên ban đầu Thẻ điểm cân bằng được đón nhận bằng thái độ hoài nghi và với quan điểm quản trị rằng BSC chỉ là một chương trình đo lường. Vài nhà quản lý chủ chốt tại TF cũng đã sử dụng Thẻ điểm ở các công ty cũ của họ và nhìn chung nhận định rằng các chương trình đó không hiệu quả.

Theo CFO David Turner:

Khi tôi đến vào năm 2001, TF là một tổ chức phân quyền, thiếu các quy trình căn bản, tập trung mà chỉ có các chiến lược và cách đo lường độc lập. Việc giới thiệu Thẻ điểm cân bằng không chỉ nhấn mạnh đến chi phí phân quyền mà còn nhấn mạnh lợi ích của sự thay đổi cũng như đưa ra một bản đồ định hướng cho sự chuyển đổi của chúng tôi. Nó chủ yếu cung cấp một nguyên tắc và động lực cần thiết để gắn kết chiến lược, con người và các quy trình của chúng tôi.

Hình 11-11: Bản đồ chiến lược của công ty tài chính Thomson

TF cũng thiết lập và gắn kết các báo cáo hàng tháng của các đơn vị kinh doanh về các thước đo và các biện pháp chủ chốt thúc đẩy kết quả hàng quý theo Thẻ điểm. Có sự nhất quán trong toàn bộ các đơn vị kinh doanh, với vài sự khác biệt nhỏ tùy thuộc vào đặc trưng của từng đơn vị.

Một cộng đồng gắn bó gồm những nhà quản lý chương trình Thẻ điểm và các chuyên gia thực hành khác giờ đây gặp nhau hàng quý để chia sẻ những thông lệ tốt nhất. TF sẽ có thể tiếp tục đẩy mạnh những tiến bộ

ở từng bộ phận trong tổ chức và phát huy chúng qua Thẻ điểm để tạo ra giá trị nhiều hơn trong tương lai.

–––––––––––––––––––––––

Tình huống được soạn bởi Barnaby Donlon và Rondo Moses của Hiệp hội thẻ điểm cân bằng và Ro Pavlick Thomson. Chúng tôi gởi lời cảm ơn đến Dick Harrington và Dave Shaffer vì đã chia sẻ kinh nghiệm của Thomson./.

---

[1] . Michael Porter, "Chiến lược là gì" *(What is Strategy?) Harvard Business Review* (tháng 11,12/1996): 64

[2] . Sách đã dẫn,. 73.

[3] . Michael Porter, *Chiến lược cạnh tranh: Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance)* (New York: Fee Press, 1985).

[4] . Michael Treacy và Fred Wiersema, *Nguyên tắc của người lãnh đạo tài ba (The Discipline of Master Leaders)* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995); Robert S. Kaplan và David P. Norton, *Tổ chức tập trung vào chiến lược: Làm thế nào để các công ty sử dụng Thẻ điểm cân bằng thành công trong môi trường kinh doanh mới (The Strategy-Focused Organization: How Balanced Companies Thrive in the New Busniess Environment)* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), Chương 3, trang 83-99.

[5] . A. Hax và D. Wilde, *Dự án Delta: Khám phá các nguồn lợi nhuận mới trong một nền kinh tế kết nối (The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy)* (New York: Palgrave, 2001), 81-104

[6] . W. C. Kim và R. A. Mauborgne, "Cải tiến giá trị: Logic chiến lược để phát triển mạnh mẽ" *(Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth) Harvard Business Review* (Tháng 1, 1997): 103-112; "Tạo lập thị trường" *(Creating Market Space) Harvard Business Review* (Tháng 1, 1999): 83-93; và "Chiến lược, cải tiến giá trị và nền kinh tế tri thức" *(Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy) Sloan Management Review* (Mùa xuân 1999): 41-53

[7] . M. Porter, *Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh (Competative Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors)* (New York: Free Press, 1980).

[8] . Treacy và W *iersema gọi chiến lược này là "vận hành xuất sắc". Chúng tôi nhất trí với* Porter rằng vận hành xuất sắc không phải là chiến lược. Tổ chức nào cũng phải vận hành xuất sắc để thực hiện chiến lược của nó. Tập hợp giá trị phải thể hiện được những gì tổ chức cung cấp cho khách hàng, không phải cách tổ chức quản lý quy trình nội bộ. Hiện nay chúng tôi sửa cách gọi chiến lược "vận hành xuất sắc" của Treacy và Wiersema là chiến lược *tổng chi phí thấp* .

[9] . Định phí theo hoạt động thể hiện chính xác chi phí vượt trội do sản phẩm đa dạng, loại chi phí *nhiều tổ chức khô* ng nhận thấy được khi sử dụng hệ thống định phí truyền thống. Xem thêm Robert S. Kaplan và Robin Cooper, *Chi phí và hiệu quả: Sử dụng hệ thống chi phí tổng hợp để đẩy mạnh lợi nhuận và hiệu quả kinh doanh (Cost & Effect: Using Intergrated Cost System to Drive Profitability and Performance)* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

[10] . "Tốt hơn" trong thông điệp này nói đến chất lượng cao hơn (phù hợp với thông số kỹ thuật), chứ không phải "tốt hơn" theo nghĩa hiệu suất cao hơn của công ty dẫn đầu về sản phẩm hoặc theo nghĩa tùy chỉnh cho phù hợp nhu cầu khách hàng.

[11] . Chiến lược khóa chặt vào hệ thống được mô tả trong chương 5 và 6 của Carl Shapiro và Hal Varian, *Các quy luật thông tin: Một hướng dẫn chiến lược để bước vào nền kinh tế mạng lưới (Information Rules: A Strategy Guide to the Network Economy)* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

[12] . Hax và Wilde, Dự án Delta *(The Delta Project),* đặc biệt là chương 5.

[13] . Barry Nalebuff và Adam Brandenburger, *Co-Opetition: Một cách tư duy đổi mới kết hợp Cạnh tranh và Hợp tác: Một chiến lược Lý thuyết trò chơi đang làm thay đổi trò chơi kinh doanh. (Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Co-Operation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business)* (New York: Doubleday, 1996).

Chương XII

LÊN KẾ HOẠCH CHO CHIẾN DỊCH HÀNH ĐỘNG

Trong các chương trước, chúng tôi đã mô tả các thành phần cơ bản của chiến lược và việc tạo ra giá trị. Chúng tôi đã chỉ ra cách thức các quy trình nội bộ tạo ra và cung cấp tập hợp giá trị khác biệt cho khách hàng mục tiêu. Chúng tôi cũng trình bày cách gắn kết các tài sản vô hình – nguồn vốn con người, thông tin, và tổ chức – với các quy trình nội bộ quan trọng để liên tục cải thiện tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng. Tuy nhiên, những sự liên kết này chỉ thể hiện một mô hình tạo giá trị tĩnh. Trong chương này, chúng tôi giới thiệu các động lực tạo ra giá trị.

1. *Định lượng* : Thiết lập mục tiêu và xác nhận các mối quan hệ nhân quả trong bản đồ chiến lược.
2. *Xác định thời gian* : Xác định xem các chủ đề chiến lược tạo ra giá trị trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn như thế nào để có được khả năng tạo giá trị cân bằng và bền vững.
3. *Lựa chọn các biện pháp* : Lựa chọn các khoản đầu tư chiến lược và các chương trình hành động để tổ chức đạt được kết quả mục tiêu trong khung thời gian đã định.

Nếu không được định lượng, một mục tiêu chiến lược chỉ đơn giản là một tuyên bố thụ động về ý định. Ví dụ như tuyên bố "Cắt giảm chu kỳ phát triển sản phẩm" cho thấy phát triển sản phẩm là một trong những quy trình quan trọng phải cải thiện nếu muốn chiến lược thành công. "Cắt giảm chu kỳ phát triển sản phẩm từ ba năm xuống còn chín tháng" cho thấy cần có tư duy cấp tiến và đột phá, sáng tạo để đạt được một bước đột phá như vậy. "Cắt giảm chu kỳ phát triển sản phẩm từ ba năm xuống còn chín tháng vào năm thứ (t0 + 4)" cho thấy đây là một dự án dài hạn; mục tiêu cuối cùng sẽ được thực hiện sau bốn năm. Để đạt được mục tiêu này trong khoảng thời gian đã xác định trước, tổ chức sẽ cần các chương trình hành động cụ thể, ví dụ như quy trình phát triển sản phẩm cần phải được tổ chức lại, phải có thêm công nghệ và kỹ năng mới. Hình 12-1 xác định các biện pháp cụ thể và ngân sách cần thiết để đạt mục tiêu tổng thể cho chủ đề chiến lược về tăng cường phát triển sản phẩm nội bộ tại Công ty sản xuất Hi-Tek.

Việc thiết lập mục tiêu là một phần trong bất kỳ quá trình lập kế hoạch nào, nhưng phương pháp thông thường lại phân tán, không tập trung. Ví dụ, trong khi bộ phận kỹ thuật đặt mục tiêu giảm chu kỳ phát triển sản phẩm, thì bộ phận nhân sự lại đặt mục tiêu duy trì nguồn nhân viên chủ chốt. Bản đồ chiến lược cung cấp một quan điểm toàn diện cho các tổ chức. Bằng cách xác định rõ logic tạo giá trị hoàn chỉnh của một chủ đề chiến lược, tổ chức có một mô hình tích hợp các quy trình khác nhau để thực hiện chiến lược: đặt mục tiêu, xác định và lựa chọn biện pháp để đạt mục tiêu, và cấp ngân sách thực hiện các biện pháp đó. Tập hợp các mục tiêu, chỉ tiêu phấn đấu, biện pháp và nguồn ngân sách được kết nối với nhau trong một chủ đề chiến lược, như trong hình 12-1, tạo ra tình huống kinh doanh hoàn chỉnh, độc lập trong phần chiến lược đó.

Hình 12-1: Định lượng chiến lược tại Hi-Tek Manufacturing

Hình 12-2: Bản đồ chiến lược của Hi-Tek Manufacturing

Chủ đề chiến lược là thành phần cơ bản của chiến lược. Nó tạo ra một *mô hình kinh tế vi mô* về *một* khía cạnh của chiến lược. Nhưng chiến lược cần quản lý nhiều chủ đề tạo giá trị như vậy cùng một lúc. Bản đồ chiến lược của Công ty sản xuất Hi-Tek, được thể hiện trong hình 12-2, xác định bảy chủ đề đồng thời và bổ sung cho nhau, mỗi chủ đề tạo ra giá trị trong một thời điểm khác nhau. Chủ đề *đổi mới* tạo ra giá trị trong khoảng thời gian từ ba đến năm năm. Chủ đề *phát triển* "sản phẩm nội bộ" (vừa mới mô tả) và chủ đề "cộng tác về công nghệ" đều bảo đảm dòng sản phẩm mới sẽ duy trì tăng trưởng trong tương lai. Chủ đề *quản lý khách hàng* – "bán giải pháp" và "quản lý mối quan hệ" – sẽ mất từ một đến ba năm để thay đổi giao diện giao dịch với khách hàng. *Các chủ đề quản lý vận hành* – vận hành theo phương thức "just-in-time" và "sản xuất linh hoạt" – sẽ tạo ra giá trị nhanh chóng thông qua việc cắt giảm chi phí và cải thiện năng suất. Chủ đề *trách nhiệm công dân* – "xây dựng cộng đồng" – tạo nên thành công dài hạn bằng việc bảo đảm sự sẵn có của lực lượng lao động chất lượng. Mỗi một chủ đề này có một kế hoạch hành động vi mô.

Nếu ví chiến lược như một hoạt động quân sự, thì mỗi chủ đề tương tự một mặt trận. Chiến lược bao gồm "mặt trận" cải thiện quá trình bán chéo, "mặt trận" cắt giảm chu kỳ phát triển sản phẩm. Các mặt trận là thành phần tạo nên một chiến dịch quân sự, nhưng nếu các mặt trận này không được tổ chức thành một logic chiến lược lớn hơn, người ta có thể thắng trên vài mặt trận nhưng vẫn sẽ thua trong cả cuộc chiến. Điều này cũng đúng với mô hình chiến lược của doanh nghiệp – nhà quản lý có thể thực hiện thành công trong một chủ đề, một phần chiến lược nhưng không đạt được kết quả mong muốn. Thực ra, họ thua cuộc vì không thực thi hoặc phối hợp các chủ đề chiến lược khác.

Bản đồ chiến lược của tổ chức cung cấp mô hình *kinh kế vĩ mô* để lập kế hoạch cho chiến dịch tổng thể. Các nguyên tắc tương tự về định lượng mục tiêu, thiết lập khung thời gian thực hiện mà chúng ta áp dụng cho chủ đề chiến lược, cũng được áp dụng cho bản đồ chiến lược tổng thể.

Trường hợp công ty Cigna được nhắc đến trong tác phẩm trước đây của chúng tôi là một ví dụ hoàn hảo về việc quản lý năng động nhiều chủ đề chiến lược song song. [1] Gerry Isom nhận vị trí chủ tịch của Cigna Property & Casualty vào năm 1993 khi tổ chức này đang trên bờ vực thất bại, kinh doanh thua lỗ chồng chất và gần như sắp phá sản. Đến trước năm 1998, Isom và đội ngũ quản trị đã chuyển đổi công ty thành một tổ chức lợi nhuận cao, với nhiều đơn vị kinh doanh có lợi nhuận nằm trong nhóm 25% số công ty có lợi nhuận cao nhất trong ngành. Isom đã tạo ra một sự chuyển hướng đáng kinh ngạc này bằng việc vẽ ra một bức tranh rõ ràng về tương lai của Cigna P&C trong vòng năm năm tới. Ông ta sử dụng từ *chuyên gia* để định nghĩa những thay đổi cơ bản trong chiến lược có thể tạo ra thành công. Trong tương lai, công ty chỉ ban hành sản phẩm bảo hiểm mới khi nào kiến thức đặc thù về loại rủi ro được bảo hiểm đó vượt cao hơn mức trung bình của ngành. *Nằm trong 25% doanh nghiệp đầu ngành* xác định một mục tiêu thành công nhằm khơi lại niềm tự hào của nhân viên rằng mình đang làm việc cho một tổ chức có kết quả hoạt động cao. Điều này thật khó hình dung khi tổ chức đang trên bờ vực phá sản. Năm năm là một khung thời gian mang tính thực tế để tổ chức đạt đến mục tiêu rất cao này.

Tầm nhìn đã cho ta một bức tranh về điểm đến của tổ chức. Chiến lược xác định cơ sở lý luận về cách đạt được tầm nhìn này. Tầm nhìn và chiến lược là hai yếu tố bổ sung cần thiết. Ở Cigna, tầm nhìn của Isom rất hấp dẫn nhưng sẽ thiếu độ tin cậy nếu các nhà quản lý không phát triển một chiến lược chỉ ra cách để đạt được tầm nhìn đó. Isom đã dùng một kỹ thuật đơn giản nhưng khéo léo khi "định lượng" tầm nhìn của mình. Ngành bảo hiểm sử dụng thước đo tỷ lệ kết hợp thay cho thước đo lợi nhuận. Tỷ lệ này lấy chi phí của tổ chức – yêu cầu bồi thường cộng chi phí hoạt động – chia cho doanh thu từ phí bảo hiểm. Trong điều kiện lý tưởng, nếu doanh thu hoạt động vượt qua chi phí thì tỷ lệ kết hợp sẽ nhỏ hơn một. Nhưng vì tiền phí bảo hiểm lại được đem đi đầu tư cho đến khi phải bồi thường, các công ty nằm trong nhóm 25% công ty hàng đầu có thể có tỷ lệ kết hợp là 103 tùy thuộc vào lợi nhuận thu thêm được từ hoạt động đầu tư.

Hình 12-3: Lên kế hoạch cho chiến dịch của Cigna Property & Casualty

Năm 1993, tỷ lệ kết hợp của Cigna P&C là gần 140. Chiến lược cấp cao của Isom nhằm đạt *tỷ lệ kết hợp* của nhóm 25% doanh nghiệp đầu ngành, thể hiện qua hình 12-3, bao gồm bốn chủ đề:

1. Cải thiện năng suất của các đại lý
2. Tập trung vào thị trường mục tiêu
3. Gắn kết các quy trình bảo hiểm và bồi thường
4. Nâng cấp quy trình bảo hiểm

Isom đặt ra khung thời gian và mục tiêu giảm tỷ lệ này trong mỗi chủ đề chiến lược. Bằng cách này, ông chia nhỏ mục tiêu tưởng chừng như bất khả thi là giảm tỷ lệ này xuống ba mươi bảy điểm, thành những phần nhỏ dễ quản lý và thực tế hơn. Mỗi thành phần này đều có một mục tiêu và khung thời gian cụ thể. Thay vì phải thực hiện một bước nhảy lớn và không khả thi đến vị trí 25% doanh nghiệp dẫn đầu, tầm nhìn được biến thành một chiến lược bao gồm một loạt các bước nhỏ hơn theo từng giai đoạn thời gian. Bây giờ, tổ chức có thể nhìn thấy một lối đi khả thi để đạt được tầm nhìn của Isom. Ông cho biết "Cấu trúc của Thẻ điểm giúp chúng tôi xác định rõ chiến lược của mình và giúp tổ chức *tập trung* vào việc biến tầm nhìn thành sự thật."

DÙNG BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC
ĐỂ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN DỊCH

Hình 12-4: Dùng bản đồ chiến lược để lên kế hoạch cho chiến dịch

Bản đồ chiến lược cung cấp một hình ảnh tĩnh về chiến lược của doanh nghiệp. Định lượng mục tiêu, thiết lập khung thời gian hoàn thành, và các biện pháp lập kế hoạch và phê duyệt giúp chiến lược trở thành sự thể hiện năng động khả năng tạo giá trị theo thời gian. Chúng tôi đã phát triển một quy trình sáu bước, gọi là *lập kế hoạch cho chiến dịch* , theo logic nhân quả của bản đồ chiến lược, để thực hiện công việc lập kế hoạch tình huống khi xây dựng bản đồ chiến lược. Hình 12-4 mô tả sáu bước:

1. *Xác định khoảng cách giá trị của cổ đông/giá trị cho các bên có quyền lợi liên quan:*
   Đặt mục tiêu mở rộng và thu hẹp khoảng cách giá trị
2. *Điều hòa tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng:*
   Xác định phân khúc khách hàng mục tiêu và tập hợp giá trị có thể mang lại các nguồn giá trị mới cho khách hàng.
3. *Thiết lập khung thời gian để có kết quả bền vững:*
   Thể hiện cách thu hẹp khoảng cách giá trị trong suốt khoảng thời gian trong kế hoạch.
4. *Xác định các chủ đề chiến lược (một số quy trình trọng yếu):*
   Đưa sự chênh lệch giá trị vào các chủ đề chiến lược
5. *Xác định và gắn kết tài sản vô hình:*
   Xác định khoảng cách về sự sẵn sàng của nguồn vốn con người, thông tin và tổ chức
6. *Xác định và tài trợ các biện pháp chiến lược cần thiết để thực hiện chiến lược:*
   Tài trợ chiến lược

Quy trình này tạo ra một loạt kế hoạch hành động bao gồm các mục tiêu, biện pháp và nguồn lực cho mỗi phần của chiến lược trong bản đồ chiến lược và thẻ điểm cân bằng của tổ chức. Chúng tôi minh họa phương thức *sáu bước* bằng trường hợp của Consumer Bank đã được thảo luận ở chương 7 và chương 9.

Bước 1: Xác định khoảng cách giá trị của cổ đông

a. Xác định các mục tiêu (hay sứ mệnh) và thước đo tài chính tổng thể.
b. Xác định mục tiêu và khoảng cách giá trị

c. Đưa khoảng cách giá trị vào các mục tiêu năng suất và tăng trưởng.

Trong yếu tố tài chính, bản đồ chiến lược bắt đầu bằng mục tiêu tạo giá trị cho cổ đông thông qua hai mục tiêu tài chính: tăng trưởng doanh thu dài hạn, và cải thiện năng suất ngắn hạn. Hình 12-5 thể hiện các mục tiêu tài chính tại Consumer Bank. Mục tiêu tổng thể cho cổ đông là "tăng thu nhập trên mỗi cổ phiếu một cách đáng kể." Mục tiêu mở rộng cho mục tiêu tổng thể này là "tăng thu nhập ròng lên 100 triệu đô la Mỹ trong vòng năm năm." Mục tiêu mở rộng này tạo ra *khoảng cách giá trị* – khác biệt giữa mong muốn tương lai và thực tế hiện tại. Khoảng cách giá trị cho thấy tổ chức cần có những thay đổi to lớn vì không thể đạt được mục tiêu mở rộng chỉ bằng những cải tiến liên tục.

Thiết lập độ rộng của khoảng cách giá trị là một nghệ thuật. Các nhà quản lý phải cân bằng lợi ích của việc thách thức tổ chức đạt được sự cải thiện lớn về giá trị cổ đông với khả năng thực tế của họ. Một mục tiêu mở rộng không khả thi sẽ làm nản lòng nhân viên. Hơn thế nữa, nó có thể làm mất động lực phấn đấu và tin rằng các nhà quản lý sống trên mây, xa rời thực tế kinh doanh hàng ngày.

Hình 12-5: Tình huống: Xác định khoảng cách giá trị tại Consumer Bank

Thử nghiệm đầu tiên về tính khả thi là khi đội ngũ quản trị phân bổ khoảng cách giá trị tổng thể vào các mục tiêu tài chính phụ khác nhau. Consumer Bank thiết lập ba mục tiêu phụ để hỗ trợ cho mục tiêu rất cao về tăng trưởng thu nhập: (1) mục tiêu phụ về năng suất để "cắt giảm chi phí trên mỗi khách hàng," (2) mục tiêu phụ tăng trưởng để "tăng doanh thu trên mỗi khách hàng," và (3) mục tiêu phụ tăng trưởng thứ hai để "mở rộng và duy trì lượng khách hàng giá trị cao." Các chỉ tiêu cho ba mục tiêu tài chính phụ là:

1. Cắt giảm chi phí khách hàng hằng năm từ 100 đô la Mỹ còn 75 đô la Mỹ
2. Tăng doanh thu mỗi khách hàng từ 200 đô la Mỹ lên 300 đô la Mỹ
3. Tăng số lượng khách hàng giá trị cao từ 200.000 lên 600.000.

Nếu Consumer Bank có thể đạt được các chỉ tiêu của ba mục tiêu phụ về tài chính này trong năm năm tới, thì nó có thể đạt được mục tiêu tổng thể "tăng thu nhập ròng lên 100 triệu đô la Mỹ." Dù nhiệm vụ cao cấp này thể hiện một phần của mục tiêu mở rộng tổng thể, vẫn có vài người trong tổ chức chưa hiểu được cách thực hiện và thậm chí hoài nghi việc đạt được ba mục tiêu tài chính phụ. Vai trò của các mục tiêu này là phải duy trì ba yếu tố của bản đồ chiến lược. Các mục tiêu tài chính cao cấp hình thành cách xác định phần còn lại của chiến lược. Sau khi làm việc với các mục tiêu và chỉ tiêu trong ba yếu tố còn lại, ban điều hành có thể kết luận được những chỉ tiêu tài chính nào không thể đạt được và cần phải chỉnh sửa. Vì vậy, việc chia nhỏ chỉ tiêu giá trị cổ đông cao cấp có thể đòi hỏi phải thực hiện nhiều lần. Mặt khác, việc thiết lập mục tiêu mở rộng cho tổ chức kích thích tư duy sáng tạo ở các cấp thấp hơn trong tổ chức. Điều này sẽ mang lại hiệu quả hoạt động cao chưa từng thấy. Tạo ra khoảng cách giá trị trong kết quả tài chính kích thích nhà quản lý và nhân viên cùng suy nghĩ để tìm cách đẩy mạnh quan hệ khách hàng, quy trình nội bộ và nguồn vốn con người, tổ chức, và thông tin để đạt được kết quả mong muốn.

Bước 2: Thống nhất tập hợp giá trị của khách hàng

a. Xác định rõ phân khúc khách hàng mục tiêu
b. Xác định rõ tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng
c. Lựa chọn các thước đo
d. Điều hòa các mục tiêu khách hàng với chỉ tiêu tăng trưởng tài chính

Đặt mục tiêu và lập kế hoạch cho việc cải thiện chi phí và năng suất là khá dễ dàng. Cuối cùng thì số liệu về chi tiêu thể hiện rõ trong tổ chức và có thể so sánh với các tổ chức khác. Vì vậy cơ hội cải thiện chi phí và

năng suất có tính hữu hình. Việc xác định cách thức để đạt mục tiêu tăng trưởng doanh thu sẽ khó hơn rất nhiều. Tăng trưởng doanh thu đòi hỏi phải có sự quan tâm tỉ mỉ đến nhóm khách hàng mục tiêu, bao gồm việc bán hàng nhiều hơn cho khách hàng hiện tại và bán hàng cho khách hàng hoàn toàn mới. Sự tăng trưởng như vậy không bao giờ tự động xảy ra, hoặc xảy ra chỉ vì tổ chức đã phê duyệt kế hoạch tài chính đề ra chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu hằng năm là 11%. Công ty phải xác định tập hợp giá trị mang lại cho nhóm khách hàng mục tiêu để có được mức tăng trưởng doanh thu mong muốn.

Hình 12-6: Tình huống: Điều hòa tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng tại Consumer Bank

Phân khúc khách hàng		
Phân khúc	Hiện nay	5 năm sau
(A) Giao dịch	70% (140.000)	30% (180.000)
(B) Quan hệ	30% (60.000)	70% (420.000)

Hình 12-6 minh họa sự chuyển đổi trong thị trường mà Consumer Bank theo đuổi. Để hoàn thành mục tiêu tăng doanh thu trên mỗi khách hàng, ngân hàng đã vạch kế hoạch để nhân viên của mình trở thành những nhà tư vấn tài chính tin cậy, có khả năng giúp khách hàng xây dựng và thực hiện kế hoạch tài chính dài hạn. Trong quá trình thiết lập mối quan hệ này, ngân hàng đã chủ động giới thiệu một gói dịch vụ tích hợp được thiết kế cho phù hợp với khách hàng, thay vì cách cũ là đợi khách hàng yêu cầu từng loại sản phẩm và dịch vụ. Chiến lược trước đây của ngân hàng thu hút khách hàng "giao dịch" (phân khúc A) là những người chỉ sử dụng một phần nhỏ các dịch vụ của ngân hàng khi cần thiết. Hầu hết khách hàng (khoảng 70%) sử dụng các nhà cung cấp dịch vụ tài chính khác cho thẻ tín dụng, vay thế chấp, đầu tư và lập kế hoạch nghỉ hưu và bảo hiểm. Bằng việc bán chéo nhiều dịch vụ tích hợp cho khách hàng "quan hệ" (phân khúc B), ngân hàng sẽ tăng doanh thu trên mỗi khách hàng. Ngân hàng đặt mục tiêu trong vòng năm năm tới, 70% khách hàng giao dịch với ngân hàng vì mối quan hệ tập hợp giá trị. Định nghĩa của yếu tố khách hàng về phân khúc khách hàng mục tiêu mới là tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng có thể khiến việc bán chéo sản phẩm trở nên đáng tin cậy và có hiệu quả, cùng với các mục tiêu giữ chân khách hàng và bán chéo sản phẩm. Với định nghĩa mới này, yếu tố khách hàng này đã trở thành trọng tâm của các mục tiêu, chỉ tiêu và phương pháp củacác yếu tố nội bộ và học tập phát triển của chiến lược.

Bước 3: Thiết lập khung thời gian giá trị

a. Thiết lập khung thời gian cho kết quả
b. Phân bổ khoảng cách giá trị vào các chủ đề khác nhau

Hình 12-7: Tình huống: Thiết lập khung thời gian giá trị tại Consumer Bank

Hình 12-7 minh họa khung thời gian giá trị của Consumer Bank – làm thế nào để tạo ra giá trị theo thời gian bằng các quy trình nội bộ khác nhau. Khung thời gian tổng thể cho chiến lược là năm năm. Các quy trình *quản lý vận hành* sẽ cắt giảm chi phí trên mỗi khách hàng. Tác động chính của chiến lược này sẽ được cảm nhận trong hai năm đầu khi chi phí trên mỗi khách hàng giảm từ 100 đô la Mỹ xuống còn 80 đô la Mỹ mỗi năm. Nếu đạt được mục tiêu này, thu nhập ròng của công ty sẽ tăng gấp đôi trong hai năm đầu, từ 20 triệu đô la Mỹ lên 47 triệu đô la Mỹ. *Các quy trình quản lý khách hàng* sẽ làm tăng số lượng khách hàng có quan hệ (phân khúc B). Mặc dù mỗi năm đều có tiến bộ, nhưng mức tăng trưởng chủ yếu xuất hiện vào năm thứ ba. Thu nhập ròng năm thứ ba tăng đến 96 triệu đô la Mỹ từ 47 triệu của năm thứ hai. Các quy trình *đổi mới* sẽ giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới để tăng doanh thu trên mỗi khách hàng từ 200 đô la Mỹ lên 300 đô la Mỹ mỗi năm. Phát triển sản phẩm mới thường mất hai đến ba năm, vì vậy tác động từ quy trình đổi mới sẽ được thể hiện chủ yếu là vào năm thứ ba, tư và năm. Trước năm thứ năm, mỗi yếu tố của chiến lược phải được thiết lập xong, giúp cho Consumer Bank đạt hay thậm chí vượt qua mục tiêu mở rộng mà ban đầu được coi là đầy tham vọng là thu nhập ròng vượt 100 triệu đô la Mỹ. Việc phân bổ mục tiêu mở rộng vào từng nhóm quy trình nội bộ riêng lẻ giúp cho mọi người thấy rằng mục tiêu có tính khả thi. Họ cũng thấy được mức tăng trưởng thu nhập kỳ vọng cho mỗi năm trong năm năm theo kế hoạch.

Việc phân tích các mục tiêu tài chính cấp cao thành những mục tiêu nhỏ cho các quy trình nội bộ cụ thể cho phép thử nghiệm tính khả thi ở các mức độ thấp hơn. Giờ đây tổ chức có thể đánh giá liệu các mục tiêu cấp cao trong yếu tố tài chính (, hoặc yếu tố các bên có quyền lợi liên quan đối với các tổ chức phi lợi nhuận và thuộc khu vực công) có thể thực hiện được hay không hay có cần phải giảm xuống không. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các mục tiêu tài chính tưởng chừng như không khả thi lại có thể thực hiện được thông qua việc kết hợp các mục tiêu ở mức độ quy trình nội bộ. Khi một mục tiêu kinh tế lần đầu tiên được công bố là "tăng gấp đôi giá trị cho cổ đông" hoặc "tăng thu nhập ròng gấp sáu lần," thì mọi người trong tổ chức sẽ nghi ngờ. Mức độ hiệu quả hoạt động như thế chưa bao giờ diễn ra trong quá khứ; vậy sao có đươc trong tương lai? Bản thân mục tiêu tài chính khó nội bộ hóa và truyền cảm hứng. Chỉ khi nó được chia nhỏ thành các mục tiêu cho quy trình nội bộ và chủ đề chiến lược, với khung thời gian cụ thể, thì mọi người trong tổ chức mới cảm thấy thoải mái, tin tưởng vào tính khả thi của mục tiêu tổng thể.

Bước 4: Xác định các chủ đề chiến lược

a. Xác định một vài quy trình chủ chốt (chủ đề chiến lược) có tác động lớn nhất
b. Thiết lập các mục tiêu và thước đo

Tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng xác định cách doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng và cho cổ đông của mình. Khung thời gian mô tả cách tạo giá trị trong suốt thời gian của kế hoạch bằng các quy trình trong bốn nhóm nội bộ. Trong phần II của sách này, chúng ta đã xác định mười sáu quy trình tạo giá trị trong bốn nhóm này. Trong khi hầu hết các tổ chức phải thực hiện từng quy trình trong các quy trình này, không phải tất cả chúng đều mang ý nghĩa quyết định đến sự thành công của một chiến lược cụ thể. Bước 4

xác định một vài quy trình tạo giá trị chủ chốt có ảnh hưởng lớn nhất lên tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng và mục tiêu năng suất tài chính. Bước này gắn kết các quy trình nội bộ quan trọng (động cơ) nhằm đạt được các mục tiêu trong yếu tố khách hàng và tài chính của tổ chức (kết quả).

Hình 12-8: Tình huống: xác định các quy trình tạo giá trị tại Consumer Bank

Hình 12-8 tóm tắt các quy trình tạo giá trị được lựa chọn ở Consumer Bank. Ngân hàng lựa chọn hai quy trình quản lý vận hành để đáp ứng nhu cầu cho khách hàng hiện có và tạo mức tăng năng suất mong muốn trong yếu tố tài chính. "Phản hồi nhanh chóng" (đo bằng thời gian thực hiện yêu cầu) cho phép ngân hàng chuyển dịch vụ hỗ trợ khách hàng sang công nghệ hỗ trợ trên web. "Giảm thiểu các vấn đề" hạ số lượng và chi phí sự cố đồng thời tăng mức độ hài lòng của khách hàng.

Quy trình quản lý khách hàng sẽ chuyển cơ sở khách hàng từ người mua sắm theo giao dịch/tiện lợi (phân khúc A) sang khách hàng quan hệ giá trị cao (phân khúc B). Ngân hàng xác định ba quy trình quan trọng: "Hiểu phân khúc khách hàng" (lựa chọn khách hàng) tập trung vào làm rõ tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng, phân khúc thị trường, và truyền thông đến khách hàng tiềm năng trong phân khúc mục tiêu. Ngân hàng lựa chọn "chuyển sang kênh phù hợp" (thu hút khách hàng) làm quy trình quản lý khách hàng quan trọng thứ hai. Chiến dịch marketing qua điện thoại sẽ chuyển khách hàng từ cách giao dịch lỗi thời "tại trụ sở" sang phương thức mới hiệu quả hơn là "ngồi nhà nhấp chuột". Quy trình thức ba, "bán chéo dòng sản phẩm" (phát triển khách hàng), được đo bằng số lượng sản phẩm trên khách hàng, tập trung vào quản lý mối quan hệ để giới thiệu thêm nhiều dịch vụ đến khách hàng.

Mục tiêu cho quy trình đổi mới là tăng doanh thu trên khách hàng lên 50%. Mục tiêu này đòi hỏi ngân hàng phải tạo ra các dịch vụ tăng thêm mà các đại diện bán hàng có thể bán cho đối tượng khách hàng (quan hệ) mục tiêu. Ngân hàng lựa chọn quy trình đổi mới là "phát triển sản phẩm mới". Quy trình này được tính bằng "doanh thu sản phẩm mới." Cuối cùng, ngân hàng xác định một mục tiêu quy trình điều tiết và xã hội quan trọng là xây dựng một nguồn lực lao động phong phú, phản ánh sự đa dạng về nhân khẩu học trong công đồng nơi ngân hàng hoạt động.

Do vậy, bước thứ 4, thể hiện cách chia chiến lược tăng thu nhập ròng lên 100 triệu đô la Mỹ thành bảy quy trình tạo giá trị. Ngân hàng đã thực hiện bước kiểm tra tính khả thi bằng cách thiết lập mục tiêu cho tất cả bảy thước đo quy trình này. Theo ý kiến của những người tham gia, các mục tiêu này được xác định trong khung thời gian đều có thể đạt được. Ví dụ như thị phần của một phân khúc là 30%, tỷ lệ bán chéo là 2,5 sản phẩm trên mỗi khách hàng, và 40% thay đổi trong hỗn hợp kênh phân phối sẽ tạo nên sự tăng trưởng mong muốn về khách hàng mục tiêu cũng như doanh thu trên mỗi đối tượng khách hàng. Tạo ra các mục tiêu và thước đo kết nối với nhau trong bản đồ chiến lược giúp cho Consumer Bank xác định và kiểm nghiệm được mối liên hệ giữa mục tiêu tài chính cấp cao (tăng thu nhập hoạt động lên 100 triệu đô la Mỹ trong năm năm) và một loạt các mục tiêu phi tài chính khác, giúp ngân hàng có được hiệu quả hoạt động mong muốn.

Bước 5: Tạo ra sự sẵn sàng của tài sản chiến lược

a. Xác định nguồn vốn con người, thông tin và tổ chức cần thiết để hỗ trợ cho các quy trình chiến lược

b. Đánh giá mức sẵn sàng hỗ trợ chiến lược của các loại tài sản này

c. Thiết lập các thước đo và mục tiêu

Trong bước thứ năm, tổ chức thiết lập mục tiêu cụ thể cho yếu tố học tập và phát triển để gắn kết và tạo ra sự sẵn sàng về các tài sản vô hình như nguồn vốn con người, thông tin và tổ chức. Hình 12-9 mô tả mục tiêu học tập và phát triển của Consumer Bank. Đối với từng quy trình trong bảy quy trình nội bộ tạo giá trị được xác định trong Bước 4, ban điều hành đặt ra hai câu hỏi: (1) "Những nhóm công việc nào có tính quan trọng để quản lý quy trình này?" và (2)"Những hệ thống thông tin nào quan trọng trong việc cải thiện quy trình này?" Câu trả lời cho những câu hỏi này tạo ra thứ tự ưu tiên phát triển và gắn kết nguồn vốn con người và thông tin với chiến lược.

Tiếp tục ví dụ của chúng tôi, ban điều hành xác định các nhà quản lý giỏi là nhóm công việc chiến lược cho các quy trình quản lý vận hành để "tối thiểu hóa sự cố." Tương tự, họ xác định một hệ thống theo dõi sự cố là ứng dụng IT chiến lược cho quy trình này. Với mục tiêu "chuyển sang kênh phù hợp" trong các quy trình quản lý khách hàng, đội ngũ lãnh đạo xác định các nhân viên marketing qua điện thoại là nhóm công việc chiến lược và hệ thống quản lý CRM/đầu mối được xem là hệ thống thông tin chiến lược. Với mục tiêu "phát triển sản phẩm mới" trong quy trình đổi mới, nhóm công việc chiến lược là giám đốc liên doanh, những người tìm kiếm đối tác để phát triển sản phẩm mới, và hệ thống thông tin chiến lược quan trọng là một hệ thống quản lý dự án.

Với nguồn vốn tổ chức – văn hóa, khả năng lãnh đạo, sự gắn kết, và tinh thần tập thể – Consumer Bank xác định hai mục tiêu văn hóa: sự tập trung vào khách hàng, và hướng đến các giá trị cốt lõi của ngân hàng. Ưu tiên trong khía cạnh lãnh đạo là sự gắn kết mô hình năng lực lãnh đạo của ngân hàng với chiến lược. Mục tiêu *gắn kết cá nhân* tập trung vào hai khía cạnh: nhận thức chiến lược (mức độ hiểu chiến lược của mỗi cá nhân), và mức độ gắn kết các mục tiêu cá nhân với Thẻ điểm cân bằng. Cuối cùng, mục tiêu *tinh thần tập thể* là việc chia sẻ thông lệ tốt nhất trong toàn tổ chức.

Hình 12-9: Tình huống: xác định sự sẵn sàng của tài sản chiến lược tại Consumer Bank

Để thiết lập mục tiêu cho yếu tố học tập và phát triển cần phải có một cách tiếp cận khác hơn so các mục tiêu của ba yếu tố kia. Các mục tiêu học tập và phát triển phải đạt đến trạng thái sẵn sàng cao độ để hỗ trợ việc cải tiến các quy trình nội bộ quan trọng. Hình 12-10 cho thấy các thước đo được Consumer Bank lựa chọn. Với nguồn vốn con người, mục tiêu là đạt mức sẵn sàng 100% trong danh mục các nhóm công việc chiến lược (Hình 12-9). Tương tự, mục tiêu sự sẵn sàng ở mức 100% của các ứng dụng IT cũng được thiết lập cho nguồn vốn thông tin, (Hình 12-9). Consumer Bank đo lường "văn hóa tập trung vào khách hàng" thông qua một cuộc khảo sát khách hàng trực tiếp. Chỉ tiêu là để 100% khách hàng tin rằng nhân viên của Consumer Bank đều tập trung vào khách hàng. Ngân hàng cũng thực hiện một khảo sát nhân viên để xác định xem đội ngũ lãnh đạo có đạt yêu cầu hồ sơ năng lực không. Cuộc khảo sát đó cũng nhằm đánh giá mức độ "nhận thức chiến lược" của nhân viên. Hai mục tiêu trên lần lượt được đặt kế hoạch đạt 70% và 90%. Một quy trình thiết lập mục tiêu cá nhân được dùng để gắn kết nhân viên với chiến lược. Mục tiêu đặt ra là 100% lực lượng lao động có mục tiêu cá nhân gắn kết với Thẻ điểm cân bằng. Cuối cùng, Consumer Bank tìm cách

cải thiện việc chia sẻ các thông lệ tốt nhất thông qua một hệ thống quản lý tri thức (KMS). Họ đặt mục tiêu mỗi thành viên trong các bộ phận liên quan đều là một người sử dụng và đóng góp tích cực cho KMS.

Hình 12-10: Thẻ điểm cân bằng cho Consumer Bank

Yếu tố		Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược	Chỉ tiêu
Tài chính		F1: Tăng thu nhập trên cổ phiếu F2: Tăng và giữ chân khách hàng giá trị cao F3: Tăng doanh thu trên khách hàng F4: Giảm chi phí trên khách hàng	• Thu nhập ròng (so với kế hoạch) • Doanh thu tổng hợp (theo phân khúc mục tiêu) • Doanh thu trên khách hàng • Chi phí trên khách hàng	+ 100triệu đồng 30% (A); 70% (B) $300 $75
Khách hàng		C1: Trở thành một nhà tư vấn tài chính đáng tin cậy C2: Cung cấp dịch vụ vượt trội	• (Khảo sát) sự hài lòng của khách hàng • Tỷ lệ chỉ tiêu của khách hàng cho dịch vụ của ngân hàng • Giữ chân KH mục tiêu	90% 50% 90%
Nội bộ	Quản lý khách hàng	I1: Hiểu phân khúc khách hàng I2: Chuyển sang kênh phù hợp I3: Bán chéo dòng sản phẩm	• Thị phần trong phân khúc • Thay đổi kênh phân phối • Tỷ lệ bán chéo	30% 40% 2,5
	Đổi mới sản phẩm	I4: Phát triển sản phẩm mới	• Doanh thu từ sản phẩm mới (%)	50%
	Quản lý vận hành	I5: Tối thiểu hóa sự cố I6: Phản hồi nhanh chóng	• Tỷ lệ dịch vụ bị lỗi • Thời gian đáp ứng yêu cầu của khách hàng	0,1% <24 giờ
	Tính thấu cảm thân	I7: Xây dựng cộng đồng thể hiện đa dạng	• Sự đa dạng của nhân viên so với cộng đồng	1.0
Học tập và phát triển	Nguồn vốn con người	L1: Đảm bảo sự sẵn sàng của các công việc chiến lược	• Sự sẵn sàng của các công việc chiến lược	100%
	Nguồn vốn thông tin	L2: Đảm bảo sự sẵn sàng của thông tin chiến lược	• Sự sẵn sàng của thông tin chiến lược	100%
	Nguồn vốn tổ chức	L3: Tạo văn hóa đặt khách hàng làm trọng tâm L4: Xây dựng nhóm lãnh đạo nòng cốt L5: Gắn kết tổ chức L6: Chia sẻ thông lệ tốt nhất	• Khảo sát khách hàng • Khảo sát toàn diện 360 độ (mô hình lãnh đạo) • Khảo sát nhận thức chiến lược • Tỷ lệ mục tiêu cá nhân đồng nhất với BSC • Mức độ sử dụng KMS	100% 70% 90% 100% 100%

Hình 12-9 thể hiện bản đồ chiến lược hoàn chỉnh của Consumer Bank. Hình 12-10 mô tả Thẻ điểm cân bằng bổ sung cho bản đồ này. Bằng cách mở rộng logic của bản đồ chiến lược thành mục tiêu cụ thể về nguồn vốn con người, thông tin, và tổ chức, ngân hàng tạo ra một tổ chức hoàn toàn gắn kết với chiến lược. Chiến lược này vừa dễ hiểu vừa dễ thực hiện. Như một nhà quản trị đã nhận xét khi hoàn thành quá trình này:

Chúng tôi đã có những mục tiêu chiến lược để nâng cấp các kỹ năng cho nhân viên và đầu tư nhiều hơn vào công nghệ thông tin để nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Nhưng khi gặp phải áp lực về thu nhập ngắn hạn, đó lại là những chương trình đầu tiên bị cắt giảm. Giờ đây tất cả chúng tôi hiểu rằng phải bắt đầu đầu tư từ giờ vào nhân viên, hệ thống, và văn hóa của mình nếu muốn có cơ hội đạt đến các mục tiêu tài chính năm năm sau.

Bước 6: Xác định và tài trợ các biện pháp chiến lược

a. Xác định các biện pháp cụ thể để hỗ trợ các quy trình và phát triển các tài sản vô hình.
b. Xác định và bảo đảm nguồn kinh phí

Các bản đồ chiến lược mô tả logic của chiến lược, trình bày rõ ràng tập hợp các quy trình quan trọng để tạo ra giá trị cũng như các tài sản vô hình cần thiết để hỗ trợ cho các quy trình đó. Thẻ điểm cân bằng xác định chỉ tiêu và thước đo cho từng mục tiêu trong bản đồ chiến lược. Nhưng họ không đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu này chỉ bởi vì họ đã xác định ra chúng. Với mỗi thước đo trên Thẻ điểm cân bằng, các nhà quản lý phải xác định các biện pháp chiến lược cần thiết để đạt chỉ tiêu. Và họ phải cung cấp các nguồn lực- con người, tiền bạc, và năng lực – cần thiết để thực hiện thành công từng biện pháp. Các biện pháp sẽ tạo ra kết quả. Chúng là cơ sở để thực hiện chiến lược thành công.

Ví dụ như Consumer Bank gần đây có tỷ lệ dịch vụ gặp sự cố là 3%, và do đó mất một lượng lớn khách hàng quan trọng. Ngân hàng đã đặt mục tiêu giảm tỷ lệ lỗi dịch vụ xuống còn 0,1%. Ngân hàng xác định hai biện pháp chiến lược để thực hiện được nỗ lực giảm lỗi này: cài đặt một hệ thống dò tìm lỗi mới, và thiết kế lại nhiều quy trình. Bằng cách xác định và quản lý các biện pháp này, ngân hàng đã nhanh chóng đạt được mục tiêu 0,1% lỗi dịch vụ. Việc cắt giảm tỷ lệ lỗi ngăn chặn việc bị mất khách hàng, và do vậy ngân hàng đã thực hiện thành công yếu tố đó của chiến lược.

Hình 12-11: Tình huống: Một kế hoạch hành động chiến lược tại Consumer Bank

Các kế hoạch hành động có vai trò xác định và cung cấp nguồn lực cho các biện pháp chiến lược. Chúng phải được *gắn kết* quanh các chủ đề chiến lược (xem hình 12-9)và phải được xem như một khoản đầu tư *tổng hợp* , chứ không phải một nhóm các dự án riêng lẻ. Mỗi chủ đề chiến lược đại diện cho một tình huống kinh doanh khép kín mà tổ chức được gắn kết. Mỗi chủ đề chiến lược cũng phải thể hiện được các quy trình và biện pháp xung tích hợp xung quanh nó. Hình 12-11 minh họa chương trình hành động cho một trong số các chủ đề của Consumer Bank – "Chuyển khách hàng đến một kênh phù hợp." Chủ đề này đòi hỏi một chương trình tiếp thị qua điện thoại để thu hút thêm nhiều khách hàng đến với ngân hàng và chuyển cách sử dụng truyền thống của họ sang các dịch vụ có sự hỗ trợ của công nghệ. Chủ đề này tác động đến một yếu tố của tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng –mối quan hệ với nhân viên tư vấn cá nhân và việc giao dịch một cửa. Tác động tài chính quan trọng của chủ đề này là việc thu hút khách hàng mới trong phân khúc mục tiêu. Để quy trình tiếp thị qua điện thoại trong chủ đề này thành công, ngân hàng phải nâng cấp kỹ năng của nhóm công việc liên quan, nhân viên tiếp thị qua điện thoại, cung cấp cho họ hệ thống thông tin phù hợp và định hình lại điều kiện làm việc của tổ chức. Hình 12-11 thể hiện một phần thước đo và chỉ tiêu của Thẻ điểm cân bằng để thực hiện kế hoạch. Mỗi thước đo có ít nhất một biện pháp chiến lược cần thiết để đạt được giá trị mục tiêu. Với từng biện pháp, ngân hàng xác định nguồn kinh phí và nhân viên cần thiết. Ngân hàng cũng xác định người chịu trách nhiệm quản lý biện pháp đó và tạo ra kết quả.

Hãy xem xét quy trình "chuyển khách hàng sang kênh phù hợp." Mục tiêu của quy trình này là chuyển đổi 40% kênh phân phối, và cần có ba biện pháp chiến lược: (1) chiến dịch tiếp thị qua điện thoại, (2) tìm kiếm danh sách khách hàng triển vọng, và (3) một chương trình hỗ trợ gửi thư trực tiếp. Chủ đề này cũng đòi hỏi một chương trình huấn luyện để phát triển các kỹ năng marketing cụ thể, một số hệ thống thông tin mới và một công cụ khảo sát mới để thu hút phản hồi của khách hàng.

Mỗi biện pháp là một yếu tố quan trọng cho thành công chung. Các nguồn lực dành cho tập hợp các biện pháp phải được xem là một sự đầu tư hệ thống tổng hợp chứ không phải là các chương trình cải thiện độc lập. Ngày nay, nhiều tổ chức chia các khoản đầu tư và các biện pháp ra riêng lẻ tùy theo chức năng. Đầu tư vào lĩnh vực IT được xem xét độc lập từ đầu tư vào nhân sự, và cả hai được xem xét độc lập với các khoản đầu đầu tư tiếp thị và máy móc thiết bị. Cách tiếp cận rời rạc này không thể giúp thực hiện chiến lược thành công. Mỗi biện pháp chiến lược chỉ là một yếu tố trong một công thức phức tạp mà sự thành công của nó phụ thuộc vào việc tất cả các thành phần phải hiện diện cùng một lúc. Đó là một lý do khiến việc cố gắng giao việc tạo ra giá trị tổng thể cho từng khoản đầu tư vào IT hay nhân sự là hết sức vô ích. Giá trị được tạo ra từ một chuỗi các quy trình tích hợp, mỗi quy trình được hỗ trợ bởi một nhóm kết hợp nhiều biện pháp. Chủ đề kênh phân phối tại

Consumer Bank có một chỉ tiêu là tăng danh mục khách hàng từ 200.000 lên 600.000 người trong năm năm. Mức tăng trưởng cơ sở khách hàng này đóng góp khoảng 67 triệu đô là hàng năm, tương đương hai phần ba mục tiêu tài chính tổng thể. Liên hệ kết quả tài chính hữu hình với khoản đầu tư cần thiết ($MMM đôla Mỹ

trong hình 12-11) trong tổng thể các biện pháp đẩy mạnh các quy trình nội bộ quan trọng và hỗ trợ tài sản vô hình tạo ra hiệu quả tài chính. Logic nhân quả của bản đồ chiến lược đã minh họa rõ hơn mối quan hệ này.

TÓM TẮT

Bằng cách mô tả rõ ràng và tổng quát chiến lược của một tổ chức, bản đồ chiến lược, giúp các nhà quản lý nâng cao khả năng thực thi chiến lược. Con người không thể quản lý những thứ mà họ không thể đo lường, và cũng không thể đo lường những thứ mà họ không thể mô tả được. Bản đồ chiến lược giải quyết vấn đề này bằng cách cung cấp một mô hình đơn giản, súc tính để thể hiện các mối liên kết nhân-quả giữa các mục tiêu kết quả và động cơ của chiến lược. Những tuyên bố bằng lời về mục tiêu trong bản đồ chiến lược được chuyển thành Thẻ điểm cân bằng với các thước đo, chỉ tiêu, và biện pháp. Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng giúp mọi người trong tổ chức có được sự hiểu biết chung về chiến lược. Đối với những tổ chức được minh họa trong sách này, bản đồ chiến lược đã giúp họ có được những đột phá về hiệu quả hoạt động bằng cách cho phép họ kết nối các quy trình quản lý với một chiến lược được xác định rõ ràng.

Tuy nhiên, bản đồ chiến lược cũng chỉ là một hình thái tĩnh của chiến lược. Nó xác định kết quả và động lực chủ yếu tạo ra giá trị. Chương này mô tả phương thức sử dụng bản đồ chiến lược như một công cụ quản lý năng động. Việc đặt ra các chỉ tiêu bổ sung khía cạnh thời gian và tốc độ cho chiến lược. Các chỉ tiêu đó xác định khoảng cách về hiệu quả hoạt động cần phải thu hẹp, và khung thời gian để thay đổi. Việc thiết lập các chỉ tiêu và xác định các động lực thành công của chúng trên bản đồ chiến lược cho phép thử nghiệm tính khả thi của chiến lược đó.

Các biện pháp chiến lược là các hành động cần thiết để thu hẹp khoảng cách giữa chỉ tiêu hoạt động và kết quả thực tế. Các biện pháp là các nhân tố quan trọng bậc nhất chi phối sự thay đổi. Không thể đạt được các chỉ tiêu hiệu quả hoạt động chỉ bằng cách đo lường. Mà việc thực hiện chiến lược còn đòi hỏi các biện pháp phải được quản lý một cách chủ động. Tích hợp các thước đo, chỉ tiêu và biện pháp của bản đồ chiến lược mang lại một bản mô tả hoàn chỉnh về cách thức tạo giá trị – tức là một bản mô tả hoàn chỉnh về chiến lược của tổ chức và việc thực hiện thành công chiến lược đó.

Tình huống thực tế của Quân đội Mỹ sau chương này minh họa những thách thức khi nắm bắt những khía cạnh mâu thuẫn xảy ra đồng thời của chiến lược, duy trì sự sẵn sàng thực hiện sứ mệnh ngắn hạn, trong khi vẫn liên tục chuyển đổi sang các năng lực mới cần thiết để thực hiện các cam kết và xử lý các nguy cơ trong tương lai.

TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

QUÂN ĐỘI MỸ

Có những khoảnh khắc lịch sử khi các sự kiện bất ngờ cho chúng ta thấy được những thách thức phía trước một cách rõ ràng mà trước đây chưa ai từng tưởng tượng được. Những sự kiện trong năm qua tạo ra một trong số các cơ hội hiếm hoi này. Giờ đây chúng ta thấy rõ các thách thức mà chúng ta gặp phải – và chúng ta đang đối đầu với chúng.

- Thomas E. White
Bộ trưởng quốc phòng thứ 18
Army Green Book 2002-2003

Bối cảnh

Cuộc tấn công ngày 11 tháng 9, cuộc chiến chống khủng bố toàn cầu, và sự chuyển hóa không ngừng của quân đội thành một lực lượng nhỏ gọn và cơ động hơn đã tạo điều kiện cho việc áp dụng Thẻ điểm cân bằng tại Quân đội Mỹ. Họ đã mất vài năm tham gia vào một nỗ lực dài hạn để chuyển từ lực lượng hoạt động và nền tảng thể chế thành *lực lượng mục tiêu.* Đó là lực lượng toàn diện cho tương lai có thể tận dụng các tiến bộ công nghệ và tính linh hoạt của tổ chức. Đồng thời quân đội cũng tham gia cuộc chiến chống khủng bố toàn cầu – một kiểu chiến tranh mới đòi hỏi triển khai nhiều lực lượng hành động, quân dự bị, Vệ binh Quốc gia, kết hợp với các lực lượng liên minh và đối tác liên kết. Nhu cầu duy trì các phúc lợi của quân lính và gia đình họ vẫn là một ưu tiên cho quân đội.

Quân đội sử dụng cùng một hệ thống thông tin từ năm 1963 để báo cáo và giám sát sự sẵn sàng của quân lực. Hệ thống không cung cấp một bức tranh đầy đủ về tình trạng của quân đội, và phụ thuộc vào các chỉ số theo sau và các dữ liệu thường đã lỗi thời. Nhu cầu thay đổi nhanh chóng của chiến lược quân sự quốc gia và vai trò ngày càng cao của lực lượng chiến đấu mặt đất cho thấy sự cần thiết phải có một phương pháp báo cáo sự sẵn sàng về quân sự mới. Thách thức là phải tạo ra một cái nhìn hoàn chỉnh về sự sẵn sàng chiến lược để báo cáo lãnh đạo về khả năng đáp ứng nhu cầu quân sự hiện tại và tương lai. Quân đội quyết định tạo ra

một hệ thống báo cáo sự sẵn sàng quân sự mới được gọi là Hệ thống Sẵn sàng chiến lược (SRS) được xây dựng trên nền tảng Thẻ điểm cân bằng.

Cấu trúc chiến lược của thẻ điểm quân sự

Nhóm dự án đã điều chỉnh bản đồ chiến lược tổng quát để phản ảnh tổ chức định hướng theo sứ mệnh của quân đội. Sứ mệnh được đặt ở vị trí cao nhất trong bản đồ chiến lược và yếu tố tài chính được đặt ở phía dưới bản đồ chiến lược như là tác nhân để hoàn thành nhiệm vụ (xem hình 12-12). Các yếu tố khách hàng, nội bộ, và học tập và phát triển vẫn được duy trì nhưng tên gọi thì có phần hơi khác; ví dụ như khách hàng (customers) trở thành các bên có quyền lợi liên quan (stakeholders).

Hình 12-12: Bản đồ chiến lược của Quân đội Mỹ

Trong khi nhiều yếu tố tạo nên mô hình cho Thẻ điểm Quân đội, các chủ đề trên bản đồ chiến lược thể hiện các ưu tiên chiến lược của Quân đội. Lãnh đạo Quân đội, cả trong các cuộc phỏng vấn lẫn các buổi tuyên thệ trước Quốc hội, cũng liên tục tuyên bố rằng *con người, sự sẵn sàng, và sự chuyển hóa* là những ưu tiên rõ ràng. *Con người* là nền tảng của Quân đội – phúc lợi của quân lính và gia đình họ là rất quan trọng để hoàn thành nhiệm vụ. *Sự sẵn sàng* hiện tại là rất cần thiết để Quân đội đáp ứng được nhu cầu cần kíp của chiến lược phòng vệ quốc gia. Và *sự chuyển hóa* là nỗ lực thay đổi sẽ bảo đảm tính ưu việt cho Quân đội Hoa Kỳ trong môi trường an ninh mới. Chủ đề *thông lệ hoạt động vững chắc* thể hiện tiêu chuẩn thực hành để bảo đảm hiệu quả và sử dụng tối ưu các nguồn lực trong mọi quy trình. *Năng lực chủ chốt* liệt kê các khả năng mà Quân đội phải duy trì để làm tròn bất cứ trách nhiệm quân sự quốc gia nào. Cuối cùng, *các nguồn lực đảm bảo* nhấn mạnh việc thu hút và sử dụng các nguồn lực cần thiết để thực hiện tất cả các bước trên.

Bản đồ chiến lược

Yếu tố các bên có quyền lợi liên quan

Nhân dân Mỹ, tổng thống, bộ trưởng Quốc phòng, Quốc hội và các sĩ quan Mỹ là các bên có quyền lợi liên quan quan trọng hay có thể xem là khách hàng. Họ muốn gì từ quân đội? Do tính không chắc chắn của những yêu cầu quốc phòng trong tương lai nên đây là một câu hỏi khó trả lời. Các bên có quyền lợi liên quan trông chờ vào những lực lượng sẵn sàng và được huấn luyện bài bản. Nhưng câu hỏi lớn vẫn tồn tại: huấn luyện và sẵn sàng cho cái gì? Sẵn sàng ở mức độ nào? Cho loại chiến đấu nào?

Cuối cùng, ban lãnh đạo xác nhận một tập hợp các năng lực cốt lõi mà quân đội phải có và thuần thục để đáp ứng bất cứ yêu cầu nào của các bên có quyền lợi liên quan. Những kỹ năng này trước đây đã được xác định trong tài liệu chiến lược của quân đội, *Hướng dẫn lên chương trình và lập kế hoạch quân đội (The Army*

Planning & Program Guidance). Nếu quân đội duy trì được mức hiệu suất nhất định trong từng kỹ năng này, họ có thể đáp ứng tất cả những yêu cầu của một cuộc chiến lớn, chiến tranh diện rộng, hỗ trợ gìn giữ hòa bình, hợp tác với đồng minh và phản ứng với thảm họa trong nước.

Yếu tố quy trình nội bộ

Thách thức của việc thực thi chiến lược nằm trong yếu tố quy trình nội bộ, thể hiện mối quan hệ giữa sự sẵn sàng hiện tại với sự sẵn sàng trong tương lai được xác định theo *kế hoạch chiến dịch chuyển hóa* dài hạn. Mục đích cuối cùng là chuyển hóa thành Future Objective Force – Lực lượng Mục tiêu Tương lai. Tuy nhiên, mục tiêu này phải được cân đối với ưu tiên duy trì sự sẵn sàng hiện tại để chống khủng bố toàn cầu. Thách thức chiến lược với lãnh đạo quân đội là phải giám sát được những sự đánh đổi chiến lược giữa hai vấn đề ưu tiên này. Thẻ điểm cân bằng giúp giám sát sự căng thẳng giữa việc trì hoãn chuyển hóa để có thể đáp ứng được sự sẵn sàng hiện tại, và việc thỏa hiệp hi sinh sự sẵn sàng hôm nay để bảo đảm kế hoạch chiến dịch chuyển hóa được tiến triển liên tục. Hai chủ đề *sẵn sàng* và *chuyển hóa* được mô tả như những vòng tròn lồng kết vào nhau. Quân đội Hoa Kỳ phải duy trì được sự căng thẳng và cân bằng hợp lý giữa chúng để bảo đảm rằng lực lượng được huấn luyện và sẵn sàng luôn ở trong trạng thái sẵn sàng cho nhiệm vụ hôm nay và tương lai, cung cấp được những khả năng chủ chốt khi cần.

Thực hiện chủ đề thông lệ hoạt động vững chắc hỗ trợ yếu tố nội bộ bằng cách tăng hiệu quả chung cho quân đội, cả trong sự sẵn sàng và sự chuyển hóa.

Yếu tố học tập và phát triển

Chủ đề quan trọng của yếu tố học tập và phát triển là *con người và phúc lợi của họ* . Quân lính là trọng tâm của quân đội. Quân đội có trách nhiệm phải tạo ra một môi trường cho quân lính và gia đình họ phát triển. Giá trị quân đội phải thấm nhuần vào cuộc sống trong quân đội, và sự tập trung vào việc phát triển khả năng lãnh đạo phải được thể hiện ở tất cả cấp độ trong tổ chức.

Yếu tố nguồn lực

Chủ đề nguồn lực đảm bảo cung cấp nền tảng cho bản đồ chiến lược. Thu hút được các nguồn lực cần thiết để thực hiện sứ mệnh và làm thỏa mãn các bên có quyền lợi liên quan là động cơ thành công chủ chốt. Nguồn lực được định nghĩa rộng hơn là tài chính. Nó bao gồm con người, tiền, cơ sở vật chất, trại quân sự, học viện và thời gian để sử dụng nguồn lực. Mỗi một nguồn lực phải được cung cấp và đầu tư khôn ngoan để quân đội hoàn thành sứ mệnh.

Tác động

Tướng John M. Keane, phó tham mưu trưởng thứ 29 của quân đội Mỹ, liệt kê lợi ích của SRS trong một tuyên bố trước khi báo cáo sự sẵn sàng tại Văn phòng Hội đồng quân sự Mỹ ngày 18 tháng 03 năm 2003 như sau:

> *Hệ thống sẵn sàng chiến lược của Quân đội được thực hiện vào tháng 10 năm 2002 như một công cụ đánh giá sự sẵn sàng và quản lý chiến lược toàn diện. Nó cung cấp cho lãnh đạo Quân đội thông tin về sự sẵn sàng chính xác, khách quan, có thể dự báo và có tính hành động để cải thiện đáng kể việc quản lý nguồn tài nguyên chiến lược. Lần đầu tiên chúng tôi có một hệ thống quản lý doanh nghiệp quân đội tích hợp các thông tin về sự sẵn sàng từ cả Lực lượng Hành động lẫn Lực lượng Dự phòng. Hệ thống này giúp quân đội cải thiện sự hỗ trợ đến các sĩ quan tham chiến, đầu tư cho quân lính và gia đình họ, xác định và tiếp nhận các thông lệ hoạt động vững chắc, và chuyển hóa quân đội thành Lực lượng Mục tiêu. Hệ thống báo cáo này đã cải thiện rõ rệt cách chúng tôi đo lường sự sẵn sàng bằng cách thu thập thông tin kịp thời và chính xác, và cũng mở rộng phạm vi dữ liệu cần xem xét. Chúng tôi đang giải quyết thêm các vấn đề tác động đến sự sẵn sàng trước khi nó trở thành những khó khăn thực sự.*

––––––––––––––––––––––––

Tình huống này được soạn bởi Laura Downing và Patricia Bush của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng với sự hỗ trợ của nhiều đồng nghiệp khác ở Quân đội Hoa Kỳ.

---

[1] . Robert S. Kaplan và David P. Norton, Tổ chức tập trung vào chiến lược: Làm thế nào các công ty sử dụng *Thể điểm cân bằng thành công trong môi trường kinh doanh mới (The Strategy-Focused Organization:*

How Balanced Scorecard Companies Thrives in the New Business Environment) (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 73-75.

PHẦN NĂM

CÁC TRƯỜNG HỢP CỤ THỂ

Chương XIII

CÁC TỔ CHỨC TƯ NHÂN

Trong chương này, chúng tôi đưa ra 3 tình huống thực tế về bản đồ chiến lược của những công ty dịch vụ tư nhân. Hai trong số đó – Northwestern Mutual và Media General – đã áp dụng Thẻ điểm khi triển khai những chiến lược hoàn toàn mới. Northwestern Mutual chuyển hướng từ một chiến lược có tuổi đời hơn một thế kỷ là cung cấp sản phẩm bảo hiểm ưu việt thông qua lực lượng bán hàng chuyên nghiệp sang chiến lược tập trung vào an toàn tài chính toàn diện cho khách hàng đầu cuối. Media General mở rộng từ cơ sở kinh doanh truyền thống là một nhà xuất bản báo chí thành một công ty truyền thông khu vực với nhiều nhà xuất bản, đài phát thanh truyền hình và kênh giải trí điện tử. Công ty muốn tạo động lực từ việc kinh doanh truyền thông đa dạng của mình bằng một chiến lược được mang tên "Hội tụ". Chiến lược này phối hợp các mảng truyền thông khác nhau trong một thị trường cụ thể để tạo ra thông tin có chất lượng theo cách mà mỗi đơn vị thực hiện tốt nhất, nhưng được cung ứng cho khách hàng dưới một quan điểm thống nhất và toàn diện. Cả hai công ty này sử dụng bản đồ chiến lược để cụ thể hóa, trao đổi thông tin, và gắn kết công ty theo những chiến lược mới của họ.

Volvofinans đã sử dụng bản đồ chiến lược để giải quyết vấn đề quản trị nghiêm trọng: sự thiếu hiểu biết của nhân viên về chiến lược của công ty và hậu quả là sự giảm sút mức độ hài lòng và cam kết của nhân viên. Sự rõ ràng có được nhờ sử dụng bản đồ chiến lược có thể nhanh chóng khích lệ tinh thần của nhân viên và do đó, nâng cao kết quả về mặt tài chính và khách hàng.

NORTHWESTERN MUTUAL

Bối cảnh

Northwestern Mutual là một trong những công ty lâu đời và nổi tiếng nhất nước Mỹ. Trụ sở đặt tại Milwaukee, công ty cùng với các công ty con và liên doanh, cung cấp các sản phẩm bảo hiểm, đầu tư, và dịch vụ tư vấn. Khách hàng của họ là những người mua bảo hiểm và khách hàng có nhu cầu về bảo hiểm tài chính, tích lũy vốn, bảo quản bất động sản và phân bổ tài sản. Từ khi thành lập năm 1857, công ty vận hành theo một hệ thống giá trị mạnh mẽ và văn hóa chính trực với phương châm cốt lõi: làm những gì tốt nhất cho người mua bảo hiểm. Là một công ty tương hỗ, Northwestern Mutual không có cổ đông. Công ty chỉ tập trung duy nhất và trực tiếp vào 3 triệu thành viên. Phương pháp vận hành của công ty, bao gồm chiến lược đầu tư dài hạn và chú trọng vào các nền tảng hoạt động cơ bản, giúp công ty đạt xếp hạng cao nhất về tình hình tài chính, theo đánh giá của cả bốn cơ quan đánh giá tín nhiệm lớn nhất nước Mỹ. Trong năm 2003, Northwestern Mutual kỳ vọng giữ vững vị thế là công ty bảo hiểm nhân thọ hàng đầu trong việc trả lãi cho những mua bảo hiểm.

Tình huống

Trước đây, mô hình kinh doanh của Northwestern Mutual chủ yếu là cung cấp bảo hiểm cao cấp và một số sản phẩm phái sinh, thông qua lực lượng bán hàng chuyên nghiệp duy nhất là các nhân viên đại diện tài chính. Mặc dù đã kinh doanh các sản phẩm đầu tư qua nhiều thập niên, nhưng công ty vẫn tập trung chủ yếu vào việc bán các sản phẩm bảo hiểm rủi ro. Nhưng thế giới đã thay đổi. Vào nửa cuối những năm 1990, công ty mở rộng mục tiêu để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người mua bảo hiểm và khách hàng và thị trường đầu tư ngày càng năng động. Cuối cùng, năm 1999, đạo luật Gramm-Leach-Bliley được ban hành, cho phép cạnh tranh trực tiếp giữa các công ty bảo hiểm, ngân hàng và những tổ chức tài chính khác. Khi đó, công ty theo đuổi một chiến lược nhấn mạnh việc hỗ trợ bảo đảm an toàn tài chính cho khách hàng thông qua gói giải pháp tổng hợp bao gồm cả sản phẩm bảo hiểm và sản phẩm đầu tư. Năm 2001, Ed Zore trở thành Giám đốc Điều hành mới của công ty. Ông có kiến thức sâu về đầu tư và có niềm tin mãnh liệt rằng sự cam kết và việc đánh giá nhân viên là yếu tố quan trọng cho thành công tương lai của công ty.

Chiến lược

Northwestern Mutual áp dụng chiến lược tập trung đẩy mạnh mảng kinh doanh bảo hiểm cốt lõi và mở rộng kinh doanh các sản phẩm đầu tư để đáp ứng nhu cầu đa dạng hơn của những người mua bảo hiểm và khách hàng. Tầm nhìn của công ty là đẩy mạnh sức mạnh truyền thống của mình – xây dựng các mối quan hệ bền vững, cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên môn và cung cấp giá trị sản phẩm cao – để trở thành một công ty

hàng đầu về bảo đảm an toàn tài chính suốt đời cho khách hàng. Công ty thiết lập một "mạng lưới chuyên gia", một mô hình liên kết trong đó nếu cần, các nhân viên bán bảo hiểm nhân thọ truyền thống có thể tìm đến sự hỗ trợ của các chuyên gia đầu tư để đáp ứng nhu cầu an toàn tài chính ngày càng phức tạp của khách hàng. Chiến lược này đòi hỏi công ty cân bằng giữa mong muốn mở rộng năng lực để đáp ứng nhiều nhu cầu hơn của những người mua bảo hiểm và khách hàng với việc tiếp tục duy trì việc tập trung vào những nền tảng đã giúp công ty trở thành công ty bảo hiểm nhân thọ hàng đầu.

Northwestern Mutual xem Thẻ điểm cân bằng như một công cụ truyền thông và kiểm soát thành công của chiến lược mở rộng của mình. Mô hình Thẻ điểm cũng phù hợp với mục tiêu của Zoer trong việc tăng cường cam kết của nhân viên, và chuyển công ty sang một nền văn hóa đánh giá dựa trên việc đo lường và hiệu quả công việc.

Bản đồ chiến lược

Là một công ty tương hỗ tập trung thực hiện những việc tốt nhất cho những người mua bảo hiểm và khách hàng, *mục tiêu tài chính* tổng thể của Northwestern Mutual là tạo ra giá trị sản phẩm cao cho những người mua bảo hiểm và khách hàng dưới hình thức là năng lực chi trả cổ tức (lãi) và tình hình tài chính lành mạnh. Mục tiêu tài chính chủ yếu này được hỗ trợ bởi bốn mục tiêu khác: hai mục tiêu phụ liên quan đến tăng trưởng doanh thu từ bảo hiểm và đầu tư; và hai mục tiêu còn lại nhấn mạnh cam kết của công ty trong việc quản lý chặt chẽ nền tảng vận hành của mình, chẳng hạn như tử vong, bệnh tật, chi phí hoạt động kinh doanh và hiệu quả đầu tư.

Dưới yếu tố khách hàng, bản đồ chiến lược của Northwestern Mutual cho thấy cách tạo ra sự khác biệt hóa từ việc cạnh tranh *hội tụ* . Công ty đưa ra mục tiêu giữ vững vị thế là nhà cung cấp đẳng cấp thế giới các sản phẩm hàng đầu và dịch vụ chăm sóc khách hàng dựa trên quan hệ, trong đánh giá của những người mua bảo hiểm và khách hàng. Công ty cũng nhấn mạnh vào hoạt động tư vấn chuyên môn và lập kế hoạch theo yêu cầu khách hàng. Deb Beck, Giám đốc cấp cao phụ trách kế hoạch và công nghệ, cho biết: "Lực lượng làm việc tại hiện trường của chúng tôi có bề dày kinh nghiệm trong việc phân tích và lên kế hoạch dựa trên nhu cầu khách hàng. Chiến lược của chúng tôi nhằm thúc đẩy thế mạnh này, để có thể đáp ứng được nhiều hơn những nhu cầu về bảo hiểm và đầu tư của khách hàng thông qua một phương pháp lập kế hoạch tổng hợp."

Yếu tố quy trình nội bộ của công ty Northwestern Mutual tập trung quanh 2 chủ đề chính. Chủ đề đầu tiên hướng đến những quy trình cần thiết để mở rộng "mạng lưới các chuyên gia". Ví dụ: để làm cho "mạng lưới" của mình thêm vững chắc, công ty tiếp tục phát triển lực lượng bán hàng đặc biệt qua việc tuyển dụng, thu hút và củng cố hiệu suất của các đại diện tài chính. Ngược lại, những mục tiêu này được củng cố bởi một mục tiêu "mạng lưới", trong yếu tố học tập và phát triển, để tăng cường năng lực của các chuyên gia và khuyến khích hợp tác trong những tình huống phức tạp của khách hàng.

Hình 13-1: Bản đồ chiến lược của Northwestern Mutual

Chủ đề còn lại nhắm vào quy trình làm việc tại nhà tạo động lực cho những nền tảng hoạt động của công ty. Công ty mong muốn nhân viên tìm ra cách làm việc mới hiệu quả hơn, để quản lý các dự án của công ty và đem lại lợi ích cao nhất.

Công ty có một mục tiêu quy trình điều tiết nhấn mạnh sự tuân thủ, áp dụng cho cả mạng lưới chuyên gia và làm việc tại nhà. Một mục tiêu kép khác cho cả hai đối tượng này là áp dụng công nghệ mới vào chiến lược.

Công ty sẽ thúc đẩy lòng trung thành, năng suất và sự phát triển cá nhân bằng cách gắn kết nhân viên vào chiến lược và sự thành công của công ty và tạo ra môi trường làm việc chất lượng cao.

Giai thoại

Ban điều hành cấp cao của Northwestern Mutual đang áp dụng Thẻ điểm như một cơ chế hỗ trợ việc thảo luận định kỳ hàng quý về việc thực thi chiến lược. Theo lời của Beck:

> *Công cụ này hay ở chỗ rất phù hợp với hình thức tương hỗ và hệ thống giá trị của chúng tôi. Không như các công ty khác, chúng tôi không bao giờ chỉ tập trung vào các thước đo tài chính ngắn hạn như đánh giá cổ phiếu và kết quả kinh doanh hàng quý. Thay vào đó, chúng tôi hướng đến xây dựng các quyết định của mình trong bối cảnh xa hơn và tập trung vào các khía cạnh tài chính lẫn phi tài chính để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và người mua bảo hiểm. Thẻ điểm cân bằng giúp chúng tôi định kỳ thực hiện điều này bám sát chiến lược đã đề ra.*

Công ty đã áp dụng Thẻ điểm trong chiến dịch giáo dục nhân viên về mối liên hệ chặt chẽ với chiến lược của công ty. Beck nói:

> *Khi Ed Zore trở thành CEO mới của chúng tôi, ông ta đặt yếu tố cam kết của nhân viên lên ưu tiên hàng đầu. Chúng tôi tin rằng Thẻ điểm đưa sự cam kết đó lên một mức độ khác, bởi vì nhân viên đã có thể thấy được vai trò của mình trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược của công ty.*

Northwestern Mutual đã áp dụng Thẻ điểm cân bằng rộng rãi trong các đơn vị kinh doanh và các phòng ban hỗ trợ của mình. Công ty đã bổ nhiệm các điều phối viên Thẻ điểm cân bằng giữ nhiệm vụ duy trì các nguyên lý về Thẻ điểm trong mỗi bộ phận.

Thẻ điểm đã trở thành một phần rõ rệt trong chu trình hoạch định hàng năm của công ty. Hiện nay, tất cả các đề xuất cấp vốn dự án mới đều được kết nối với mục tiêu chiến lược của công ty. Và Northwestern Mutual cũng đã bắt đầu đón nhận thành quả. Trong vòng một năm áp dụng Thẻ điểm, số dự án đạt mục tiêu về ngân sách, tiến độ và quy mô của công ty tăng 21%.

Năm ngoái, Northwestern Mutual bắt đầu tiến hành hàng loạt khảo sát nhân viên để đánh giá mức độ cam kết của nhân viên, bên cạnh các chỉ tiêu khác. Cuộc khảo sát gần đây nhất cho thấy sự cải thiện đáng kể về số lượng nhân viên có cảm nhận rằng "hiểu được định hướng kinh doanh của công ty và nhận ra sự liên kết rõ rệt giữa công việc của họ và mục tiêu của công ty". Việc áp dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng đã đóng góp quan trọng vào thành quả này.

–––––––––––––––––––––––––

Bài học thực tế này được cung cấp bởi Arun Dhingra thuộc Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Deborah Beck của Công ty Northwestern Mutual. Chúng tôi xin cảm ơn Ed Zore đã chia sẻ kinh nghiệm về công ty Norhtwestern Mutual.

VOLVOFINANS

Bối cảnh

Được thành lập năm 1959 với trụ sở tại Goteborg, Thụy Điển,Volvofinans là công ty tài chính xe hơi hàng đầu của Thụy Điển với tổng dư nợ cho vay lên đến 23,5 tỷ kroner (tương đương 2,7 tỷ USD) vào năm 2001. Công ty cho vay nhỏ nhưng mạnh mẽ này tuyển 190 nhân viên, tập trung cao độ vào một nhiệm vụ: hỗ trợ bán xe Volvo và Renault ở Thụy Điển qua việc tài trợ sản phẩm và bán hàng. Ford Credit International sở hữu 50% công ty. Các nhà lãnh đạo công ty Volvo của Thụy Điển sở hữu 50% còn lại. Do vậy, những đối tác này vừa là khách hàng vừa là chủ sở hữu công ty. Những khách hàng khác bao gồm các công ty lớn (có hơn 50 xe hơi công) và các cá nhân cần tìm nguồn tài trợ mua xe với các điều khoản hấp dẫn.

Tình huống

Năm 1996, ban điều hành của Volvofinans nhận ra tình trạng thiếu quan tâm chia sẻ tầm nhìn trong toàn thể nhân viên công ty. Các cuộc khảo sát cho thấy tính cam kết kém, sự hài lòng với công việc giảm sút, và kiến thức ít ỏi về chiến lược công ty. Công ty đã tìm ra một phương pháp để khuyến khích nhân viên hỗ trợ sứ mệnh chung của công ty, "nâng cao doanh thu bán xe Volvo và Renault ở Thụy Điển thông qua các giải pháp tài trợ bán hàng cạnh tranh và hấp dẫn với các đại lý bán xe, các khách hàng cá nhân và công ty". Được gợi ý từ kết quả áp dụng Thẻ điểm cân bằng của công ty bảo hiểm Skandia tại Thụy Điển và từ những bài báo

chuyên đề trên Harvard Business Review, giám đốc điều hành của Volvofinans ở thời điểm đó cùng với điều phối viên thương mại – Marianne Soderberg, thành lập nhóm Thẻ điểm. Dự án này hình thành một Thẻ điểm có được trình bày bằng Powerpoint hay Excel. Nhưng dự án này bị gián đoạn vì Thẻ điểm kiểu này khó truyền bá và sử dụng cho nhiều người cùng một lúc.

Dự án gián đoạn đến tháng 8/2000, khi Bjorn Ingemanson trở thành giám đốc điều hành mới. Quyết tâm khôi phục lại dự án, Ingemanson cho xây dựng một hệ thống IT mới để hỗ trợ sử dụng BSC và truyền bá trên mạng nội bộ của công ty. Ingemanson và nhóm của ông cũng quyết định tập trung vào biện pháp phục hồi theo nguyên tắc Tổ chức Tập trung vào Chiến lược, "biến chiến lược thành công việc của mọi người". Công ty đã khơi dậy một nền văn hóa mở, phân quyền, trong đó nhân viên tự do phát ngôn suy nghĩ của mình và chất vấn ý tưởng của ban điều hành. Song, rất ít người bên ngoài ban điều hành cấp cao tham gia vào các buổi thảo luận về chiến lược và phát triển kinh doanh trong tương lai. Ingemanson tin rằng đã đến lúc huy động nguồn lực trí tuệ cho việc thực thi chiến lược.

Bản đồ chiến lược

Trong hàng loạt các buổi hội thảo sôi nổi với sự tham gia của giám đốc và nhân viên từ các bộ phận và cấp bậc khác nhau – chiếm 1/3 lực lượng lao động của công ty, nhóm Thẻ điểm đã bắt đầu phát thảo bản đồ chiến lược của Volvofinans (xem biểu đồ 13-2). Họ gọi đó là *Vagvisaren* hay Bản đồ đường đi. Các nhân viên bình thường tham gia xác định hầu hết các mục tiêu và thước đo trên bản đồ – bước khởi đầu hiệu quả để gắn kết mọi người với chiến lược.

Ban đầu, công ty đưa ra hơn 35 mục tiêu, sau đó tổng hợp lại thành 22 mục tiêu để dễ quản lý. Ban điều hành cũng nhấn mạnh rằng 'Dẫn đầu về sản phẩm' và 'Vận hành xuất sắc' là những yếu tố then chốt để thực thi chiến lược. Trong bản đồ chiến lược, những chủ đề như *đồng nghiệp nhiệt tình và nỗ lực* , *quan hệ hai bên cùng có lợi với các đại lý Volvo* và *chiến lược phát triển và hiệu quả* , đi kèm với một chuỗi giá trị từ *phát triển sản phẩm* đến *sự trung thành của khách hàng* – tạo nền tảng cho những quan hệ nhân – quả trong bản đồ. Mặc dù nhóm Thẻ điểm đã vẽ lên những mũi tên thể hiện quan hệ nhân – quả trong bản đồ, họ quyết định lưu hành một phiên bản ít vẽ mũi tên hơn trong tổ chức để mọi người dễ hiểu hơn. Nhóm đã sử dụng bản đồ chiến lược để truyền thông chiến lược cấp cao đến toàn thể nhân viên một cách hiệu quả và thuyết phục.

Những điểm nổi bật trong bản đồ gồm:

- *Yếu tố đồng nghiệp/học tập:* để thực hiện sứ mệnh của mình, Volvofinans cần một đội ngũ lao động có hiểu biết, năng động và nhiệt tình. Công ty xây dựng văn hóa học tập bằng cách khuyến khích mọi người tham gia vào các cuộc thảo luận chiến lược, nâng cao văn hóa đồng lòng hiện có của công ty. Khác với dự án Thẻ điểm trước đây, nhóm đã đưa ra mục tiêu "hỗ trợ IT hiệu quả" và "tính sẵn có cao về thông tin".
- *Yếu tố quy trình: ở* yếu tố này, hai điểm nhấn đồng thời là 'Dẫn đầu về sản phẩm' và 'Vận hành xuất sắc'. Phần này của bản đồ mô tả cách cải thiện công tác phát triển sản phẩm, bán hàng và marketing, xử lý rủi ro, xử lý nợ và nuôi dưỡng lòng trung thành của khách hàng. Các mục tiêu bao gồm phát triển các sản phẩm tài chính sáng tạo, liên tục đào tạo các đại lý Volvo về các sản phẩm Volvofinans, phục vụ khách hàng hiệu quả, và thực hiện hợp đồng nhanh chóng và chính xác. Mũi tên hướng từ trái qua phải thể hiện định hướng của chuỗi giá trị của công ty.
- *Các yếu tố tài chính và khách hàng:* các mục tiêu trong yếu tố quy trình hỗ trợ cho các mục tiêu tài chính và khách hàng. Chẳng hạn, để đạt được mục tiêu quy trình "dẫn đầu thị thường về các giải pháp và ý tưởng tài chính" (phản ánh mục tiêu dẫn đầu thị trường về sản phẩm), Volvofinans kỳ vọng sẽ đẩy mạnh khả năng cộng tác với các đại lý. Sự cộng tác thành công sẽ tiếp tục hỗ trợ tăng trưởng thông qua "các giải pháp tài chính hấp dẫn" và "dịch vụ quản lý tín dụng được nâng cao". Tuy nhiên, các đại lý không chỉ là khách hàng duy nhất của Volvofinans. Dẫn đầu thị trường về giải pháp và ý tưởng tài chính cũng góp phần thúc đẩy mục tiêu "những giải pháp trọn gói hấp dẫn" dành cho các công ty lớn và người tiêu dùng cuối cùng. Việc phục vụ những khách hàng này lại hỗ trợ mục tiêu khác trong chủ đề *chiến lược phát triển* của yếu tố tài chính: "dẫn đầu thị trường về quản lý và tài trợ các công ty". Một mục tiêu khác trong yếu tố quy trình – "quản lý hợp đồng hiệu quả" – liên kết trực tiếp với mục tiêu hiệu quả tài chính để trở thành "dẫn đầu thị trường về quản lý hợp đồng có hiệu quả về chi phí".

Hình 13-2: Bản đồ chiến lược của AB Volvofinans

Giai thoại

Quy trình phát triển bản đồ chiến lược của Volvofinans mang lại những ích lợi to lớn. Những cuộc khảo sát gần đây cho thấy hiện nay nhân viên nắm bắt chặt chẽ hơn chiến lược của công ty và của bộ phận. Tinh thần và sự cam kết của nhân viên với các mục tiêu của công ty cũng tăng cao, cũng như sự hiểu biết của họ về hoạt động của ngành. Những cải thiện này đã mang đến những kết quả hữu hình. Trong năm 2001, thị phần công ty về cho vay mua xe hơi mới qua các đại lý Volvo ở Thụy Điển được mở rộng; dẫn đến sự tăng vọt về dư nợ cho vay và số hợp đồng được ký kết.

Sự tập trung của công ty vào mục tiêu dẫn đầu về sản phẩm và vận hành xuất sắc cũng đem lại kết quả. Công ty đưa ra sản phẩm "cho vay xe hơi Volvo", một chương trình bảo hiểm thanh toán nợ góp hàng tháng trong trường hợp khách hàng bị mất việc hay trong thời gian điều trị bệnh dài hạn. Giữa năm 2002, hơn 100.000 khách hàng đã tham gia sản phẩm này. Các đối thủ cạnh tranh của Volvofinans sau cũng đưa ra những sản phẩm tương tự.Công ty tự hào là tổ chức có mức chi phí trên mỗi hợp đồng thấp nhất thấp nhất trên thị trường. Volvofinans là thành viên danh dự của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng.

––––––––––––––––––––––––

Tình huống được chuẩn bị bởi Carl-Frederik Helgegren của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng, Thụy Điển và Lauren Keller Johnson, cộng tác viên của Báo cáo Thẻ điểm cân bằng. Chúng tôi cảm ơn Marianne Söderberg và Björn Ingemanson đã chia sẻ tình huống của Volvofinans.

MEDIA GENERAL, INC

Bối cảnh

Từ một tờ báo nhỏ được thành lập trong những năm 1850, Media General (MG) ở Richmond, Virginia đã phát triển thành công ty báo chí công cộng lớn thứ chín ở Mỹ, với những bộ phận về xuất bản, phát thành truyền hình và truyền thông điện tử. Tập trung vào thị trường Đông Nam nước Mỹ, công ty xuất bản 25 loại nhật báo với tổng số lượng phát hành mỗi ngày hơn một triệu bản. 26 kênh truyền hình của MG thu hút hơn 30% hộ gia đình ở Mỹ. Công ty cũng điều hành hơn 50 doanh nghiệp trực tuyến liên quan đến hoạt động báo chí và phát thanh truyền hình của mình. Trong năm 2002, công ty tuyển dụng hơn 8.000 nhân viên và đạt doanh thu 837 triệu USD.

Tình huống

Trong suốt nhiều thập niên, MG đã bành trướng ra khỏi khu vực Đông Nam nước Mỹ. Khi J.Stewart Bryan III trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Tổng Giám đốc năm 1990, công ty đã bắt đầu chuyển đổi trên diện rộng, loại bỏ các hình thức kinh doanh cũ và tìm kiếm thêm những loại hình kinh doanh khác để phù hợp với chiến lược mới tập trung vào khu vực của công ty. Tuy nhiên, áp lực cạnh tranh cùng với sự bùng nổ truyền hình cáp và Internet đã làm sụt giảm giá trị cổ phiếu của MG.

Chiến lược

Tuyên bố sứ mệnh của MG là "trở thành nhà cung cấp hàng đầu về tin tức, giải trí và thông tin chất lượng cao trong khu vực Đông Nam bằng cách liên tục xây dựng vị thế vững mạnh ở những thị trường chiến lược". Song, Bryan nhận ra rằng thành công nằm ở sự hiệp lực – khai thác sức mạnh riêng lẻ và sức mạnh chung của cả ba bộ phận của MG. Bryan giải thích rằng mục tiêu của công ty là "phối hợp nhiều phương tiện truyền thông khác nhau trên một thị trường nhất định để cung cấp những thông tin có chất lượng theo cách mà mỗi đơn vị thực hiện tốt nhất, nhưng được cung ứng cho khách hàng dưới một quan điểm thống nhất và toàn diện". Định hướng này, được hiểu là "hội tụ", trở thành nền tảng cho chiến lược của MG.

Chiến lược hội tụ đòi hỏi sự phối hợp, truyền thông và tinh thần tập thể mạnh mẽ – không có chỗ cho các đơn vị kinh doanh rời rạc về văn hóa, tự trị truyền thống vốn trước đây thường cạnh tranh lẫn nhau.

Bản đồ chiến lược

Áp dụng năm 2002, Thẻ điểm cân bằng đã tăng cường tầm nhìn chung giúp chiến lược hội tụ được thực thi (xem biểu đồ 13-3).

Hình 13-3: Bản đồ chiến lược của Media General

Yếu tố khách hàng:

Xác định nhóm khách hàng và nhận biết nhu cầu khác nhau của họ được xem là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của nhóm điều phối BSC gồm các thành viên đến từ các phòng ban khác nhau.

Việc tuyên bố một tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng chung làm xuất hiện nhiều ý kiến khác nhau. Thêm vào đó, đối với những tổ chức truyền thông, yếu tố khách hàng tượng trưng cho tâm điểm của một quan hệ căng thẳng bao đời nay –giữa một bên là nhà biên tập, phục vụ cho độc giả và một bên là nhà xuất bản, phục vụ cho nhà quảng cáo. Hai nhóm khách hàng này mâu thuẫn với nhau về không gian và thời gian phát sóng. Sau cùng, các trưởng bộ phận của MG lại nhận thấy những độc giả và khán giả của họ có rất nhiều điểm khác biệt hơn là tương đồng – mặc dù tất cả khán giả đều muốn những tin tức và thông tin chất lượng. Do vậy, "nội dung chính xác, hấp dẫn và phù hợp" là mục tiêu của MG để trở thành nguồn cung cấp thông tin thống trị từng thị trường. Trên khắp các phương tiện truyền thông đa dạng của mình, công ty hướng đến cung cấp cho khách hàng quảng cáo của mình "một đối tượng *khán giả* mong muốn", đẩy mạnh phạm vi khách hàng theo địa lý và nhân khẩu học bằng các gói quảng cáo đa thị trường và đa phương tiện.

Yếu tố nội bộ (quy trình)

Chủ đề chiến lược nội bộ là *thúc đẩy sự hội tụ và tập trung vào thị trường Đông Nam* thông qua các chủ đề phụ khác nhau:

Nâng cao sự nhận biết và lòng tin của công chúng : hơn cả giá trị bên trong của công ty, tính trung thực và công bằng đáp ứng mong đợi của khách hàng cốt lõi. *Xây dựng quan hệ hợp tác cộng đồng vững mạnh* hỗ trợ

mục tiêu tham gia vào cộng đồng trong yếu tố khách hàng. Hình ảnh thương hiệu của công ty sẽ hỗ trợ và cũng bị chi phối bởi những mục tiêu này. MG quảng bá đến tất cả các bên có quyền lợi liên quan từng thương hiệu riêng lẻ và liên kết thương hiệu tập đoàn với các thương hiệu riêng lẻ đó.

Phát triển và cung cấp nội dung ưu việt: Mục tiêu cung cấp nội dung thông tin ưu việt liên quan trực tiếp đến chiến lược hội tụ. Bộ phận thu thập tin tức thực hiện mục tiêu này. Các nhà biên tập từ các tờ báo, đài phát thanh truyền hình và các phương tiện truyền thông trong cùng một thị trường nhất định cùng hợp tác và ra quyết định hàng ngày về cách thức truyền đạt một câu chuyện theo các lợi thế tương ứng của họ. Với cách tổ chức chặt chẽ này, MG tin rằng công ty có thể gia tăng số lượng độc giả, khán giả và người tiêu dùng.

Tạo ra và mua lại những sản phẩm, dịch vụ mới: Sự tương tác tốt hơn giữa các bộ phận, đơn vị kinh doanh và các phòng ban (chia sẻ ý tưởng mới, các phương tiện truyền thông tham khảo chéo lẫn nhau), giúp các công ty thành viên của MG xác định và khai thác cơ hội phát triển mới. Chủ đề phụ này thúc đẩy phát triển khách hàng ở cả hai khía cạnh của yếu tố khách hàng.

Thu hút những nhà quảng cáo mới : với việc hiểu biết sâu rộng hơn hoạt động kinh doanh của khách hàng quảng cáo, MG có thể phục vụ tốt hơn những khách hàng hiện tại và thu hút những khách hàng mới. Ví dụ như việc cung cấp những dịch vụ quảng cáo đa phương tiện và đa thị trường cải tiến tạo ra hiệu quả kinh tế theo quy mô cho khách hàng. Gia tăng tỉ lệ các nhà quảng cáo đa phương tiện và nuôi dưỡng mối quan hệ lâu dài với khách hàng góp phần hỗ trợ thực hiện mục tiêu tăng thu nhập quảng cáo của yếu tố tài chính.

Cung cấp dịch vụ chất lượng cao: Mục tiêu vận hành xuất sắc này củng cố sự phát triển hiệu quả và có lợi nhuận trong yếu tố tài chính. Bên cạnh hiệu quả tiêu chuẩn thu được từ những cải thiện quy trình, chiến lược hội tụ khuyến khích các đơn vị kinh doanh đẩy mạnh sức mua để giảm chi phí thông qua việc phối hợp hoạt động thu mua. Những cải thiện chất lượng bao gồm việc lập ra các bản hướng dẫn thời gian ngắt quãng chương trình phát sóng để đưa bản tin đặc biệt và đưa ra tiêu chuẩn xác minh độ chính xác của tin tức trực tuyến (mục tiêu này cũng góp phần nâng cao sự tín nhiệm của công chúng).

Nội dung sáng tạo : "những giải pháp sáng tạo" có thể là một tạp chí về phong cách sống được phát hành rộng rãi trên nhiều thị trường đa dạng.

Yếu tố học tập và phát triển:

Đẩy mạnh truyền thông đến nhân viên thúc đẩy tương tác tốt hơn về những mục tiêu quy trình nội bộ then chốt. *Thúc đẩy văn hóa thay đổi và trao quyền cho nhân viên* bao gồm việc nuôi dưỡng sáng tạo và cải tiến, cũng như khuyến khích khả năng ra quyết định của nhân viên cấp thấp. Những mục tiêu này tạo ra hai nguồn tăng trưởng doanh thu chủ yếu.

Yếu tố tài chính:

Nâng cao nội dung tin tức từ các nguồn truyền thông đa dạng cho phép MG cung cấp sản phẩm và dịch vụ mới. Cùng với việc sáp nhập các công ty mới, điều này thể hiện mục tiêu tăng doanh thu với nhóm khách hàng là độc giả và khán giả (trong ngành truyền thông, khách hàng thuê bao không mang lại lợi nhuận nhưng vẫn phải duy trì để đảm bảo hoạt động). Doanh thu quảng cáo, được củng cố bởi các gói sản phẩm quảng cáo truyền thông đa phương tiện trên nhiều thị trường, tạo ra nguồn doanh thu chính khác cho công ty. Sự xuất sắc trong vận hành nâng cao hiệu quả hoạt động và sẽ cải thiện quy trình quản lý tài sản và chi phí của công ty.

Kết quả

Theo Bryan, thành quả to lớn đầu tiên của bản đồ chiến lược là góp phần đem lại sự thay đổi văn hóa công ty trên diện rộng. Với việc tạo ra cách thức và ngôn ngữ chung để thành công, bản đồ chiến lược giúp nhân viên thấy rõ được giá trị trong việc góp sức cho mục tiêu chung của công ty. MG cũng có được sự hiểu biết sâu rộng hơn về nhu cầu của khách hàng. Cổ phiếu của công ty lại hồi phục, khởi sắc sau khi áp dụng BSC, thu nhập trên mỗi cổ phiếu tăng gần ba lần trong năm 2002 (trước khi điều chỉnh luật kế toán). Doanh thu công ty tăng 4% trong năm 2002, một năm đầy sóng gió của ngành xuất bản. Và chiến lược hội tụ đã có hiệu quả: trong năm 2002, các gói dịch vụ quảng cáo đa phương tiện đã đem lại mức tăng doanh thu bất ngờ là 42,5% cho mảng truyền thông tương tác của MG.

Tình huống này được chuẩn bị bởi Patricia Bush và Janice Koch thuộc Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng. Chúng tôi xin cảm ơn Stewart Bryan đã chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn của Media General.

Chương XIV

CÁC TỔ CHỨC THUỘC KHU VỰC CÔNG

Trong chương này, chúng tôi trình bày các tình huống bản đồ chiến lược của:

- Lực lượng cảnh sát ky binh Hoàng gia Canada (RCMP)
- Ban Quản lý phát triển kinh tế (EDA) của Bộ Thương mại Mỹ
- Bộ Quốc phòng Anh (MoD)
- Hệ thống trường học quận Fulton (FCSS)

RCMP cung cấp dịch vụ cảnh sát cho những thành phố, tỉnh, vùng lãnh thổ và toàn quốc gia Canada. RCMP đã triển khai bản đồ chiến lược để phối hợp và gắn kết các nhiệm vụ đa dạng của mình, từ dịch vụ cảnh sát cộng đồng đến chiến dịch hợp tác quốc tế chống khủng bố. Bản đồ chiến lược hỗ trợ thực hiện sứ mệnh của RCMP là "gia đình và cộng đồng an toàn".

EDA thúc đẩy hoạt động kinh tế ở những cộng đồng kém phát triển kinh tế trên nước Mỹ. Một quản trị viên mới đã thiết lập bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng cho EDA để phục hồi một cơ quan chính phủ yếu kém. Sự minh bạch rõ ràng và sự tập trung của chiến lược mới đã giúp EDA trở thành một cơ quan chính phủ hoạt động hiệu quả, đáp ứng hoặc thậm chí vượt xa những chỉ tiêu tạo công ăn việc làm và khuyến khích đầu tư tư nhân.

Với nguồn ngân sách 25 tỷ Bảng Anh (tương đương 40 tỷ USD) và lực lượng nhân viên dân sự và quân sự hơn 300.000 người, Bộ Quốc phòng Anh là tổ chức quân sự tiêu xài nhiều thứ năm trên thế giới. Sứ mệnh của tổ chức này là bảo đảm quốc phòng quốc gia cũng như thúc đẩy hòa bình và an ninh thế giới. MoD dùng bản đồ chiến lược để hỗ trợ chương trình hiện đại hóa nhằm thay đổi lực lượng vũ trang cho môi trường an ninh mới. Bên cạnh việc tận dụng lợi ích từ việc truyền thông nội bộ, ra quyết định và làm việc theo nhóm tốt hơn, MoD còn sử dụng bản đồ chiến lược và Thẻ điểm để đàm phán với Bộ Tài chính bằng cách chỉ rõ tác động của các mức ngân sách khác nhau lên sứ mệnh của MoD.

Có lẽ, Hệ thống trường học quận Fulton tọa lạc tại thành phố Atlanta, bang Georgia được xem là hệ thống trường học đầu tiên áp dụng Thẻ điểm cân bằng. Được hình thành dựa trên một sáng kiến chất lượng hiện hữu xuất sắc, quy trình phát triển chiến lược này giúp gắn kết các bên có quyền lợi liên quan khác nhau – sinh viên, giáo viên, ban giám hiệu, phụ huynh, cộng đồng và phòng giáo dục địa phương – vào những thước đo kết quả cụ thể. FCSS đã cải tiến kết quả hoạt động rõ rệt và đáng kể với hệ thống quản lý mới.

ĐỘI CẢNH SÁT KỴ BINH HOÀNG GIA CANADA (RCMP)

Bối cảnh

Đội cảnh sát ky binh Hoàng gia Canada (RCMP) là tổ chức cảnh sát quốc gia có lịch sử lâu đời của Canada. Được thành lập năm 1873, dựa trên mô hình của Lực lượng cảnh sát Hoàng gia Ireland và lực lượng ky binh quân đội Mỹ, đội cảnh sát ky binh Hoàng gia Tây Bắc được thành lập để mang lại luật lệ, trật tự và sự quản lý chính quyền Canada đến các hạt ở khu vực Tây Bắc Canada (nay là Alberta và Saskatchewan).

Ngày nay RCMP là đội cảnh sát quốc gia Canada và là một cơ quan của Bộ tư pháp Canada. RCMP là mô hình độc đáo nhất trên thế giới vì nó đồng thời là cơ quan cảnh sát cấp quốc gia, liên bang, tỉnh và thành phố. Tổ chức này cung cấp dịch vụ cảnh sát liên bang cho tất cả công dân Canada và dịch vụ cảnh sát theo hợp đồng cho ba hạt, tám tỉnh (tất cả trừ Ontario và Quebec), khoảng 200 thành phố và gần 65 cộng đồng dân tộc thiểu số. Với hơn 22.000 nhân viên, khoảng 750 chi đội RCMP địa phương khắp Canada, và nguồn ngân sách hơn 2,6 tỷ đô la Canada, RCMP ngày nay đang lãnh đạo công tác chống khủng bố và tội phạm có tổ chức, trong khi vẫn thể hiện sự xuất sắc trong hoạt động cảnh sát "nhạy bén" phục vụ cộng đồng khắp Canada.

Chiến lược

Năm 2000, RCMP dùng một hệ thống quản lý hiệu quả chiến lược để giải quyết ba vấn đề chủ chốt sau:

1. Mô tả tầm nhìn và định hướng chiến lược của Tư lệnh vừa được bổ nhiệm (G. Zaccardelli), người có nhiệm vụ dẫn dắt tổ chức bước vào thế kỷ 21 với một mô hình cảnh sát mới, vượt qua thử thách của thiên niên kỷ thứ ba, và một niềm đam mê để đạt tới sự xuất sắc của tổ chức.
2. Gắn kết các yếu tố tách biệt của một tổ chức quốc gia quanh một tập hợp các vấn đề ưu tiên chung về hoạt động và chiến lược.
3. Nâng cao uy tín với các cơ quan tài trợ qua việc thực thi thành công chiến lược và đạt được các kết quả cụ thể, rõ ràng và có thể đo lường được.

Nền tảng của sự say mê thực thi chiến lược này là phần nổi của một mô hình chiến lược mới – một tài liệu thể hiện mục tiêu cao nhất của RCMP. Mô hình chiến lược này gắn kết kết quả chiến lược cốt lõi của RCMP – "Gia đình và Cộng đồng an toàn" với các ưu tiên quan trọng của tổ chức thúc đẩy và tác động kết quả đó.

Trọng tâm của chiến lược là năm chủ đề chiến lược quan trọng:

- Giảm nguy cơ và tác động của tội phạm có tổ chức
- Giảm nguy cơ của hoạt động khủng bố
- Giảm tội phạm thanh thiếu niên
- Hỗ trợ tối đa các biện pháp và hoạt động an ninh quốc tế.
- Tạo điều kiện để cộng đồng dân tộc thiểu số được an toàn và khỏe mạnh hơn

Ban lãnh đạo RCMP quyết định rằng năm chủ đề chiến lược này sẽ tượng trưng cho năm "đòn bẩy" chính của thành công. Nếu RCMP có thể thành công trong cả năm chủ đề này, kết quả chiến lược chủ chốt "Gia đình và Cộng đồng an toàn" của nó sẽ được thực hiện.

Bản đồ chiến lược

RCMP quyết định dùng Thẻ điểm cân bằng làm công cụ để quản lý việc thực hiện mô hình chiến lược. Thẻ điểm cân bằng sẽ giúp cho MCMP thực hiện được những việc sau:

- Chuyển mô hình chiến lược thành một tập hợp các mục tiêu, thước đo, và chỉ tiêu rõ ràng. Nói ngắn gọn, BSC sẽ mô tả và đo lường chiến lược của RCMP
- Làm cho trách nhiệm về kết quả trong mô hình chiến lược trở nên cởi mở và rõ ràng hơn
- Bảo đảm sự gắn kết trong tổ chức bằng cách đưa thẻ điểm vào từng bộ phận và khu vực chức năng của tổ chức

Tư lệnh RCMP sẽ quản lý bản đồ chiến lược cấp cao của Hội đồng thực thi chiến lược (SEC) (xem hình 14-1). Bản đồ này cung cấp định hướng và sự rõ ràng đến từng bản đồ chiến lược của các đơn vị thành viên, và một đường liên kết rõ ràng giữa hoạt động cảnh sát của một bộ phận hay đơn vị với các ưu tiên của Tư lệnh.

Hình 14-1: Bản đồ chiến lược của Cảnh sát kỵ binh hoàng gia Canada

Bản đồ chiến lược SEC lựa chọn cấu trúc của khu vực công truyền thống để mô tả chiến lược. "Sao Bắc Đẩu" của chiến lược là tài liệu mô hình chiến lược đã đưa hơi thở cuộc sống vào sứ mệnh của toàn tổ chức.

Yếu tố *khách hàng, đối tác, và các bên có quyền lợi liên quan* đưa tập hợp giá trị của RCMP vào các nhóm chủ chốt mà tổ chức phục vụ: các cơ quan tài trợ, chính quyền các cấp (nội địa và quốc tế), và các công dân trực tiếp hưởng các dịch vụ cảnh sát. Ví dụ như tập hợp giá trị dành cho *cơ quan tài trợ* là làm cho RCMP giữ vị trí "tổ chức được quản lý tốt nhất trong chính phủ," trong khi tập hợp giá trị của *đối tác* là phải "thực hiện các giá trị cốt lõi biến chúng ta thành một đối tác tin cậy." Từng mục tiêu trên đóng góp vào một mục tiêu căn bản là *vượt trội trong dịch vụ cảnh sát hàng đầu.* Tóm lại, tập hợp giá trị tổng thể của RCMP là cung cấp dịch

vụ cảnh sát hàng đầu, đẳng cấp thế giới với giá cả thấp nhất cho đối tác, các bên có quyền lợi liên quan, và công dân.

Chủ đề của *quy trình nội bộ* được kết nối với nhóm tập hợp giá trị mang lại cho khách hàng cốt lõi. Ví dụ như các quy trình truyền thông, cộng tác và liên minh trong chủ đề *xây dựng cầu nối* đã hỗ trợ cho mục tiêu *trở thành một đối tác tin cậy* . Các quy trình trong chủ đề *vận hành* tối đa hóa việc sử dụng mô hình vận hành – một phương pháp của RCMP để giữ bí mật trong các hoạt động và thực hiện điều tra. Mục tiêu này là trung tâm của chủ đề, do đó việc vượt trội trong mô hình vận hành sẽ nâng cao chất lượng của tất cả nghiệp vụ cảnh sát để hỗ trợ mô hình chiến lược. Cuối cùng, các quy trình trong chủ đề *quản lý xuất sắc* hỗ trợ yêu cầu từ các cơ quan tài trợ.

Giai thoại

RCMP sử dụng bản đồ chiến lược SEC như một định hướng chiến lược. Thẻ điểm được sử dụng trong 5 đơn vị hoạt động còn lại và 4 bộ phận chức năng tại trụ sở, cũng như trong mỗi đơn vị thuộc 14 đơn vị hoạt động và 4 trung tâm hành chính khu vực trên khắp Canada.

Phương pháp sử dụng bản đồ chiến lược truyền thống này càng phát huy tác dụng nhờ vào một đột phá quan trọng về cách thiết kế và sử dụng bản đồ chiến lược ở các tổ chức công quy mô lớn và phức tạp.

Trong bản đồ chiến lược SEC có tham chiếu đến năm ưu tiên chiến lược trong mô hình chiến lược RCMP (khủng bố, tội phạm có tổ chức, thanh niên, cộng đồng thiểu số, và cảnh sát quốc tế). Biết rằng mỗi vấn đề trên cần có sự hợp tác chiến lược ở cấp quốc gia, RCMP phát triển năm bản đồ chiến lược "ảo" cho mỗi một ưu tiên. Những bản đồ này gồm các thước đo, mục tiêu, và các biện pháp cần thiết để thực thi từng ưu tiên chiến lược. Mỗi ưu tiên chiến lược và bản đồ chiến lược ảo do một chuyên gia RCMP quản lý. Một nhóm lãnh đạo phải họp định kỳ để đánh giá sự tiến triển của các ưu tiên chiến lược.

Để bảo đảm thực hiện một cách gắn kết và nhất quán các ưu tiên chiến lược này, mỗi mục tiêu trong bản đồ chiến lược ảo được giao cho một bộ phận kinh doanh, hoặc bộ phận dịch vụ của doanh nghiệp, và được đặt vào bản đồ chiến lược liên quan. Tương tự, bộ phận kinh doanh sẽ chuyển các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và các biện pháp quan trọng vào bản đồ chiến lược ở cấp bộ phận. Kết quả cuối cùng là một tập hợp các chiến lược gắn kết được dùng để thực hiện năm ưu tiên chiến lược của tổ chức. Các đơn vị và bộ phận kinh doanh cũng thêm mục tiêu vào chiến lược của họ để phản ánh thực tế hoạt động của họ.

Bước cuối cùng thực hiện Thẻ điểm cân bằng là báo cáo kết quả thực hiện. RCMP đã tạo ra một "bảng tiến độ" đơn giản; về ngắn hạn, một bảng tính Excel được sử dụng để báo cáo tiến độ so với các mục tiêu, và các biện pháp, thước đo và mục đích tương ứng trong Thẻ điểm.

Bắt đầu từ tháng 9 năm tài chính 2004-2005, ý định của RCMP là lập kế hoạch hoạt động toàn diện tập trung vào chiến lược và phân bổ nguồn lực theo các biện pháp ưu tiên chiến lược ở mọi cấp độ trong tổ chức. Kế hoạch hoạt động dựa trên Thẻ điểm cân bằng sẽ hỗ trợ phân bổ ngân sách, vì nguồn lực được phân bổ theo các biện pháp ưu tiên đã được xác định trong các mục tiêu và thẻ điểm. Trên thực tế, việc lập hoạt động kinh doanh sẽ tập trung vào các biện pháp quan trọng thúc đẩy các ưu tiên chiến lược.

––––––––––––––––––––––––––

Tình huống được chuẩn bị bởi Andrew Pateman của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Geoff Gruson của RCMP. Chúng tôi gởi lời cảm ơn để Tư lệnh Zaccardelli đã chia sẻ kinh nghiệm của RCMP

BAN QUẢN LÝ PHÁT TRIỂN KINH TẾ THUỘC BỘ THƯƠNG MẠI MỸ (EDA)

Bối cảnh

Bộ Thương mại Hoa Kỳ giúp đỡ các doanh nghiệp và cộng đồng Hoa Kỳ gặt hái nhiều thành công cả trên thị trường trong lẫn ngoài nước thông qua mười ba cơ quan khác nhau báo cáo trực tiếp cho Bộ trưởng Thương mại.

Quốc hội thành lập Ban Quản lý Phát triển Kinh tế (Economic Development Administration- EDA) vào năm 1965 trong cuộc chiến chống đói nghèo của Tổng thống Lyndon Johnson. Sứ mệnh của EDA là làm việc với các bang, chính quyền địa phương, và các tổ chức phi lợi nhuận để giúp đẩy mạnh hoạt động kinh tế ở những cộng đồng còn gặp nhiều khó khăn về kinh tế của Mỹ.

Trong khi vai trò cơ bản của cơ quan này vẫn được duy trì như những ngày đầu, sự ủng hộ dành cho EDA lại giảm sút và biến động đáng kể qua các năm. Reagan đã đề nghị dẹp bỏ EDA trong Bản giải trình trước Quốc hội (State of Union Address) đầu tiên của ông. Trong suốt nhiệm kỳ của Reagan, cơ quan này đã không được xem là chương trình chính thức của liên bang. Điều này có nghĩa là cả Quốc hội lẫn các cơ quan quản lý khác đều không thực hiện các bước cần thiết về thủ tục pháp lý để tiếp tục cấp phép cho hoạt động của EDA.

Có một thông lệ kỳ cục của chính quyền liên bang cho phép các chương trình không được chính phủ chính thức cấp phép vẫn có thể duy trì hoạt động nếu tự bảo đảm ngân sách hoạt động. EDA cuối cùng cũng được cấp phép lại vào năm 1998, nhưng nhiều năm hoạt động không ổn định như vậy đã gây ra những thiệt hại nghiêm trọng. Bị tác động mạnh bởi yêu cầu cắt giảm nhân lực, giảm ngân sách, và tương lai vô định, trong tổ chức đã hình thành tâm lý "có thể bị đóng cửa bất kể lúc nào", khi đó sự tồn tại là quan trọng hơn bất kể việc nào khác.

Tình huống

Sự xuất hiện của Tổng thống George W. Bush vào năm 2002 mang đến cho EDA một cơ hội và thách thức mới. Tổng thống Bush nhận ra vai trò tiềm năng của những chương trình như EDA trong việc giúp bộ máy chính quyền đạt mục tiêu "không bỏ bất kỳ một thành phần cộng đồng theo địa lý hay nhân khẩu nào lại phía sau trong hành trình theo đuổi giấc mơ Mỹ." Tổng thống Bush cũng mang phong cách quản lý theo kết quả mà ông sử dụng khi còn lãnh đạo Texas đến Washington. Thay đổi mạnh mẽ là vô cùng cần thiết để EDA tồn tại.

Tổng thống Bush chọn David A. Sampson làm Phụ tá bộ trưởng Thương mại phụ trách phát triển kinh tế. Tiến sĩ Sampson đến EDA với một nền tảng kinh nghiệm phát triển kinh tế dày dạn ở khu vực tư nhân. Một trong các hành động đầu tiên của ông là cập nhật và tái khẳng định sứ mệnh của EDA:

Sứ mệnh của EDA là giúp đối tác của chúng tôi ở khắp quốc gia tạo ra của cải và giảm thiểu nghèo đói, bằng cách tạo ra một môi trường kinh doanh thuận lợi để thu hút vốn đầu tư tư nhân và việc làm thông qua việc xây dựng năng lực đẳng cấp thế giới, hoạch định, tài trợ nghiên cứu cơ sở hạ tầng và các biện pháp chiến lược.

Tiến sĩ Sampson cũng thiết lập một mục tiêu quan trọng: chuyển EDA thành một cơ quan hàng đầu về phát triển kinh tế nội địa Mỹ.

Để thực hiện sứ mệnh và hoàn thành mục tiêu do Sampson đề ra, EDA đã bắt đầu chiến lược chuyển hóa EDA toàn diện bằng cách chú trọng vào ba hoạt động cải cách:

- Thiết lập bộ máy quản lý tổ chức vững mạnh
- Sử dụng thước đo hiệu suất dựa trên kết quả đạt được
- Tăng cường trao đổi liên lạc với các bên có quyền lợi liên quan.

Bản đồ chiến lược

EDA tồn tại để đáp ứng nhu cầu của các *bên có quyền lợi liên quan* lẫn *khách hàng* (xem hình 14-2).

Hình 14-2: Bản đồ chiến lược của Cơ quan phát triển kinh tế (EDA), Bộ thương mại Mỹ

Các bên có quyền lợi liên quan – Nhà Trắng, Quốc hội, Bộ Thương mại, và người đóng thuế – định hướng và giám sát công việc của EDA, đóng vai trò quan trọng trong nguồn ngân sách của EDA và là người bảo vệ

cho lợi ích công. EDA làm hài lòng các bên có quyền lợi liên quan bằng cách trở thành một cơ quan làm việc hiệu quả theo định hướng kết quả.

Khách hàng EDA là cộng đồng gặp khó khăn, đối tác đầu tư và doanh nghiệp thuộc khu vực tư nhân nhận sự hỗ trợ trực tiếp hoặc gián tiếp từ EDA và hưởng lợi từ sự phát triển kinh tế. EDA phải giúp đỡ cộng đồng đang gặp khó khăn bằng cách trở thành người tư vấn am hiểu và nhiệt tình về phát triển kinh tế. EDA cũng thực hiện hoạt động đầu tư hỗ trợ phát triển và mang lại một số kết quả cụ thể. Những thành tựu như vậy sẽ nâng cao vai trò của tổ chức với các chương trình trong nước.

EDA đáp ứng mục tiêu của các bên có quyền lợi liên quan bằng cách thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng và đạt mục tiêu *tài chính* của mình.

Để phục vụ khách hàng, EDA phải tạo ra một quy trình minh bạch và nhạy bén để có thể thấy rõ được nhu cầu của các đối tượng nó phục vụ. Qua việc hỗ trợ thông tin và công nghệ, EDA giúp đối tác tạo ra được một lượng lớn công việc có kỹ năng và lương cao.

EDA phải chịu trách nhiệm về mặt tài chính trong quá trình thực hiện các mục tiêu khách hàng. Do vậy nó phải hợp lý hóa các quy trình quản lý hành chính. EDA cũng mở rộng các nguồn lực có hạn của mình bằng cách tranh thủ đầu tư từ khu vực tư nhân.

Để đáp ứng mong đợi của các bên có quyền lợi liên quan và khách hàng và đạt được mục tiêu tài chính, EDA phải thực hiện ba chủ đề chiến lược: *lãnh đạo chính sách nội bộ, đầu tư hiệu quả cao, và tổ chức xuất sắc (organization excellence).*

Thực hiện tốt việc lãnh đạo chính sách sẽ cho phép EDA hoạt động như những nhà tư vấn am hiểu về phát triển kinh tế. Để đạt được khả năng này, đầu tiên EDA phải nâng cao năng lực nghiên cứu. Thông tin tốt hơn sẽ làm tăng khả năng ra quyết định của EDA về chính sách đầu tư. Năng lực nghiên cứu được cải thiện cũng tạo được uy tín cần thiết để cung cấp các lựa chọn chính sách cho các thành viên cấp cao nhất trong chính phủ.

Đầu tư hiệu quả cao sẽ giúp EDA tăng khả năng tạo thêm cơ hội nghề nghiệp chất lượng cao. Năng lực nghiên cứu nâng cao sẽ hỗ trợ các nỗ lực nhằm giành được ưu tiên ngân sách. Sau đó, các ưu tiên ngân sách lại giúp EDA mở rộng hoạt động bằng cách đầu tư với các đối tác mới. Một sự tập trung vào khảo sát tính khả thi nâng cao sẽ giúp cho các quyết định đầu tư ban đầu đạt chất lượng tốt hơn và tạo điều kiện giám sát sau phê duyệt. Tác động từ những nỗ lực này sẽ tạo ra được lợi ích to lớn từ khoản tiền bỏ ra (vốn là do người nộp thuế đóng góp).

Thành công của hai chủ đề đầu tiên được trợ giúp bởi chủ đề chiến lược thứ ba: *tổ chức xuất sắc.* Tổ chức xuất sắc đề cập đến các quy trình nội bộ cần thiết để EDA trở thành một tổ chức hiệu quả.

EDA phải gắn kết các nguồn lực với các ưu tiên chiến lược bằng cách phân công đúng người thực hiện các biện pháp chủ chốt trong chiến lược của mình. Tiếp đó, việc cải thiện chiến lược truyền thông và các quy trình chuẩn hóa của EDA sẽ tạo ra giá trị qua việc cung cấp *sự hiểu biết* và *phương tiện* để hoàn thành mục tiêu. Và EDA sẽ tối đa hóa hiệu quả của tổ chức bằng cách sử dụng đòn bẩy công nghệ để giúp các quy trình kinh doanh thiết yếu đạt được hiệu suất cao.

Cuối cùng, EDA sẽ không thể làm được gì nếu lực lượng lao động không có những kỹ năng, văn hóa, và cơ sở hạ tầng cần thiết để làm việc. EDA sẽ giúp nhân viên cải thiện kỹ năng phân tích và sử dụng thành thạo công nghệ để thành công. EDA sẽ bổ sung đội ngũ nhân viên bằng cách thu hút nhiều tài năng hàng đầu vào những vị trí then chốt. Nhưng chỉ có người tài thôi thì chưa đủ. Văn hóa tại EDA phải cổ vũ cho một tinh thần để họ tạo ra được văn hóa hiệu quả làm việc. Nguồn vốn thông tin phải được gắn kết với nguồn vốn con người. EDA sẽ thiết lập một hệ thống thông tin doanh nghiệp để người lao động kết nối với nhau, với các bên có quyền lợi liên quan, với khách hàng. Hệ thống này cũng cung cấp thông tin cần thiết để nhân viên thực hiện công việc của mình. Tất cả những điều này đều đóng góp vào sự thành công của EDA.

Bằng việc tập trung vào các yếu tố con người và thông tin để hỗ trợ các quy trình nội bộ, EDA sẽ có khả năng phục vụ khách hàng tốt hơn, đạt mục tiêu tài chính, thỏa mãn kỳ vọng của các bên có quyền lợi liên quan, và cuối cùng là hoàn thành mục tiêu "trở thành cơ quan có tiêu chuẩn hàng đầu chịu trách nhiệm phát triển kinh tế nội địa trong chính quyền liên bang".

Kết quả của EDA

Kết quả của EDA khá rõ ràng: được Văn phòng Quản lý và Ngân sách của Nhà Trắng bình chọn là cơ quan Nhà nước hiệu quả, không những đáp ứng mà còn vượt qua mục tiêu tạo việc làm và khuyến khích đầu tư trong khu vực tư nhân. Nhà Trắng tưởng thưởng EDA bằng một đề nghị tăng ngân sách tài trợ cho năm tài chính 2004. Xét đến sự tập trung của Tổng thống vào các yêu cầu chủ chốt về an ninh quốc gia, thành công của EDA là một dấu ấn quan trọng trong lịch sử 38 năm hoạt động của mình.

Tình huống được soạn bởi Mario Bognanno của Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng và Sandy K. Baruah và Danette R. Koebele của EDA. Chúng tôi gửi lời cảm ơn đến Tiến sĩ David Sampson và các đồng nghiệp đã chia sẻ kinh nghiệm của EDA.

BỘ QUỐC PHÒNG ANH

Bối cảnh

Với nguồn ngân sách 25 tỷ bảng Anh (40 tỷ đô la Mỹ) và hơn 300.000 nhân viên quân sự và dân sự, Bộ Quốc phòng vương quốc Anh (MoD) là một trong số các cơ quan chính phủ lớn nhất ở Anh – và là đơn vị quân sự có mức chi tiêu lớn thứ năm trên thế giới. Bao gồm hải quân, lục quân, không quân, cũng như mười một "đơn vị sử dụng ngân sách cao nhất" (giống như các đơn vị kinh doanh chiến lược), tổ chức này có một sứ mệnh rộng lớn: phòng thủ quốc gia, cũng như củng cố hòa bình và an ninh quốc tế. Trong những năm gần đây, MoD mở rộng nhân sự và tầm ảnh hưởng ra khắp thế giới để thực hiện thêm các các nhiệm vụ nhân đạo và giữ gìn hòa bình ở các vùng xa xôi như Kosovo, Vịnh Persian, và Đông Timor. Các hoạt động trong nước của bộ gồm nhiều hoạt động, từ tìm kiếm cứu hộ đến quản lý bệnh dịch nông nghiệp.

Tình huống

MoD quyết định sử dụng Thẻ điểm cân bằng từ sau cuộc khảo sát quân sự chiến lược vào cuối những năm 1990 – một báo cáo đánh giá toàn diện về tính chiến lược của các mục tiêu chính sách đối ngoại quốc gia đã thúc đẩy việc hiện đại hóa lực lượng vũ trang Anh. Là một phần của cuộc khảo sát, Bộ Quốc phòng cũng thử nghiệm nhiều cách tham gia vào chương trình hành động lớn hơn của cả chính phủ, tập trung vào hiện đại hóa. Với sự giúp đỡ của một số nhóm chuyên gia chiến lược, Ban Quản lý MoD (DMB – Defence Management Board) bắt đầu khám phá các ý tưởng về nâng cao quản lý hiệu quả hoạt động theo chương trình hiện đại hóa. Mô hình Thẻ điểm hứa hẹn sẽ giúp Bộ Quốc phòng hợp lý hóa công tác quản lý hiệu quả hoạt động, cũng như chọn lọc và truyền thông chiến lược trên khắp tổ chức.

Bản đồ chiến lược

Đầu tiên, Bộ bắt đầu xây dựng bản đồ chiến lược và Thẻ điểm bằng cách giải thích chiến lược của mình: "tạo khả năng phòng thủ để thắng trận" (xem hình 14-3). Sau đó họ xác định hai chủ đề chính của bản đồ – *hiệu quả hoạt động được cải thiện* và *sử dụng nguồn lực tốt hơn* . Hai chủ đề này cùng kết hợp để xác định con đường thực hiện chiến lược của MoD và hoàn thành sứ mệnh của nó cũng như từng mục tiêu trong bốn yếu tố của bản đồ.

Trong việc trình bày các yếu tố của bản đồ chiến lược, MoD quyết định bỏ qua các yếu tố truyền thống về tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập & phát triển. Thay vào đó, MoD xác định các yếu tố:

- Kết quả đầu ra: "Chúng ta có cung cấp được những gì chính phủ muốn không?" (tương đương yếu tố các bên có quyền lợi liên quan)
- Khả năng Quản lý nguồn lực: "Chúng ta có là những người quản lý tốt về nhân sự, danh tiếng, cơ sở hạ tầng quốc phòng, và ngân sách chưa?" (Tương ứng với yếu tố tài chính)
- Các quy trình hỗ trợ: "Chúng ta phải thiết lập hoặc cải thiện quy trình nào để hỗ trợ cho chiến lược? (Tương tự yếu tố quy trình nội bộ)
- Xây dựng tương lai: "Chúng ta có thể đầu tư vào con người, công nghệ, và cơ sở hạ tầng như thế nào để hỗ trợ chiến lược của chúng ta?" (Phản ảnh yếu tố học tập và phát triển)

Hình 14-3: Bản đồ chiến lược của Bộ quốc phòng Anh

Trên bản đồ của MoD có nhiều mũi tên kết nối các mục tiêu. Các tổ chức thuộc khu vực công có nguồn lực hạn chế và việc đầu tư vào một nguồn lực nghĩa là giảm ngân sách của nguồn lực khác. Do đó, với MoD, việc chỉ rõ mạng lưới tương tác và quan hệ nhân quả phức tạp mà nhóm Thẻ điểm hình dung ra rất quan trọng. Dưới đây là một cái nhìn sâu hơn về một số lập luận cho những gì được thể hiện trong bản đồ chiến lược:

Yếu tố xây dựng tương lai: Trong suy nghĩ của nhóm Thẻ điểm, khả năng hoàn thành chiến lược và sứ mệnh của MoD bắt đầu bằng việc đầu tư vào đúng người, đúng công nghệ và đúng cơ sở hạ tầng hiện đại hóa. Ví dụ như mục tiêu "đầu tư vào nguồn nhân lực" biểu thị một luồng tư tưởng cụ thể: Nếu MoD bảo đảm được điều kiện sống cho binh sĩ, cho họ đủ thời gian chăm sóc gia đình, và quan tâm đến họ theo nhiều cách khác nữa, MoD sẽ khích lệ binh sĩ. Nhờ tinh thần cao, MoD sẽ cải thiện tỷ lệ giữ chân binh sỹ (là một thước đo trong Thẻ điểm của MoD). Giữ chân binh sĩ tốt hơn lại hỗ trợ cho mục tiêu "mức biên chế" và "danh tiếng" trong yếu tố quản lý nguồn lực, cũng như mục tiêu "huấn luyện" trong yếu tố quy trình hỗ trợ. Huấn luyện hiệu quả lại đóng góp nhiều hơn cho danh tiếng và mức biên chế đầy đủ. Hơn thế nữa, mức biên chế đầy đủ sẽ được chuyển thành "hiệu quả quân sự" – chính là mục tiêu kết quả đầu ra chủ chốt đóng góp trực tiếp cho chiến lược.

Các yếu tố Quy trình hỗ trợ, quản lý nguồn lực, và kết quả đầu ra: Thành công của các mục tiêu thuộc yếu tố xây dựng tương lai ảnh hưởng đến nhiều mục tiêu của các yếu tố khác. Ví dụ như, nếu Bộ quốc phòng tăng được tỷ lệ giữ chân binh sĩ, họ sẽ giảm được cả chi tiêu động viên và tuyển dụng. Giảm chi tiêu trong các bước đó lại giúp bộ có được một nguồn ngân sách dành cho các mục tiêu quan trọng khác chẳng hạn như nâng cấp thiết bị và công nghệ. Có thiết bị và công nghệ phù hợp trong tay, MoD có thể thực hiện mục tiêu "mua sắm", tức là "sơ cở hạ tầng quốc phòng" và "ngân sách hàng năm" được cải thiện – là hai mục tiêu thuộc về "hiệu quả quân sự".

Kết quả

Việc sử dụng bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng của Bộ Quốc phòng Anh đã cải thiện khả năng truyền thông và tinh thần tập thể trong tổ chức, nâng cao kỹ năng ra quyết định. Không kém phần quan trọng, khả năng truyền thông của bộ đến các cơ quan chính phủ khác cũng được cải thiện. Ví dụ, MoD sử dụng Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm để đàm phán ngân sách với Bộ Ngân khố – cơ quan xét duyệt ngân sách. Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm giúp loại bỏ các yếu tố cảm tính ra khỏi quá trình đàm phán và giúp MoD trình bày cụ thể tác động của các kịch bản ngân sách khác nhau. Nhờ đó, bản đồ chiến lược và Thẻ điểm tập trung những cuộc đàm phán quan trọng đó vào các nội dung chủ yếu: dữ liệu thực tế và các ưu tiên hàng đầu của chính phủ và của MoD.

––––––––––––––––––––––––––

Tình huống được soạn bởi Lauren Keller Johnson, cộng tác viên của Hiệp hội thẻ điểm cân bằng, cùng với sự giúp đỡ nhiệt tình của Chỉ huy Hải quân Hoàng gia Mike Potter, Chỉ huy Không quân Hoàng gia Des Cook,

và ông Simon Howard thuộc nhóm Performance
Management Team tại Bộ Quốc phòng Anh. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn Ngài Kevin Tebbit, Thứ trưởng thường trực Bộ Quốc phòng Anh đã chia sẻ kinh nghiệm về MoD.

HỆ THỐNG TRƯỜNG HỌC QUẬN FULTON

Bối cảnh

Hệ thống trường học quận Fulton (FCSS) gồm tất cả 77 trường công lập ở hai tiểu quận, bắc và nam thành phố Atlanta. Quận có 70.000 học sinh và ngân sách hàng năm là 560 triệu đô la Mỹ (dữ liệu năm 2001). Quận nổi tiếng về khả năng hoạch định và quản lý xuất sắc. Năm 1998, Tiến sĩ Stephen Dolinger, người điều hành FCSS, áp dụng chương trình chất lượng Mô hình Xuất sắc (Model of Excellence) vào thực tế, dựa trên tiêu chuẩn giáo dục của Malcolm Baldrige. Tiêu chuẩn này có thang điểm 1.000 điểm đánh giá kết quả của bảy hoạt động: lãnh đạo; hoạch định chiến lược; học sinh, các bên có quyền lợi liên quan và định hướng thị trường; thông tin và phân tích; định hướng theo giảng viên và nhân viên; quản lý quy trình; và kết quả hoạt động của tổ chức. Các nhà quản trị cho rằng Mô hình Xuất sắc hỗ trợ các hoạt động chiến thuật tại địa phương nhưng thiếu sự gắn kết giữa chiến lược, đo lường và cải thiện kết quả hoạt động.

FCSS tuyển Martha Taylor-Greenway làm giám đốc hoạch định chiến lược vào tháng 11/1999 với nhiệm vụ tập trung vào việc nâng cao hệ thông quản lý kết quả hoạt động. Taylor-Greenway nguyên là giám đốc cấp cao phụ trách phát triển tổ chức ở United Way of America. Tại đó, bà giữ vai trò Trưởng ban dự án Thẻ điểm cân bằng đầu tiên ở một tổ chức phi lợi nhuận vào năm 1996-1997. Bà cho rằng Thẻ điểm cân bằng có thể là một khuôn mẫu chiến lược, một bức tranh lớn hơn để Mô hình Xuất sắc vận hành. Taylor-Greenway tổ chức Thẻ điểm cân bằng tại FCSS với các mục tiêu và thước đo hiệu suất theo được chia thành năm nhóm: thành tựu của học sinh, các bên có quyền lợi liên quan, các quy trình hướng dẫn và quản lý, khả năng học tập và phát triển của nhân viên, và hiệu quả tài chính (xem hình 14-4).

Hình 14-4: Bản đồ chiến lược của Hệ thống trường học quận Fulton

Bản đồ chiến lược

Mục tiêu tác động xã hội ở tầng cao nhất trong bản đồ chiến lược FCSS thể hiện các mục tiêu vì thành tựu của học sinh: nắm vững chương trình và có thể cạnh tranh với các trường khác trong nước. FSCC đo lường mức độ nắm vững chương trình thông qua điểm số của các bài kiểm tra, tỷ lệ tốt nghiệp và hoàn thành trung học. FCSS đánh giá thứ hạng của học sinh mình trên toàn quốc bằng các kỳ thi chung chẳng hạn như thi đầu vào (Scholastic Aptitude Tests – SAT) và thi xếp lớp cũng như kết quả thực tế của học sinh trong hai năm đầu sau khi tốt nghiệp, kể cả khi tiếp tục đại học lẫn khi đi làm.

Tầng kế tiếp của bản đồ chiến lược thể hiện nhóm các mục tiêu thiết yếu tạo thành công của học sinh, tạo ra *môi trường phong phú và lành mạnh,* được đo lường qua tỷ lệ đến lớp, tỷ lệ tham gia hoạt động ngoại khóa, và đánh giá của học sinh và phụ huynh về mức độ an toàn. Phần này cũng bao gồm mục tiêu cho hai bên có quyền lợi liên quan của FSCC. Mục tiêu thứ nhất là *phụ huynh hài lòng và hỗ trợ,* đo lường bằng khảo sát phụ huynh về chất lượng, khả năng phản hồi và truyền thông. Còn mục tiêu thứ hai là *cộng đồng hỗ trợ và có đánh giá tích cực,* tính bằng số giờ làm việc của tình nguyện viên; số lượng tiền, dịch vụ và sản phẩm ủng hộ, sản phẩm và dịch vụ; số tổ chức cộng đồng và doanh nghiệp hỗ trợ FCSS; và khảo sát ý kiến cộng đồng về chất lượng, cộng đồng trường học và mức độ an toàn.

Mục tiêu quy trình nội bộ liên quan đến việc tạo giá trị cho học sinh và cộng đồng bao gồm *hiệu quả giảng dạy* (đào tạo giáo viên và sử dụng công nghệ), *vận chuyển* (đưa đón học sinh an toàn và đúng giờ), *trang thiết bị và xây dựng* (báo cáo kiểm tra thiết bị, số lần yêu cầu bảo trì), *sẵn sàng giảng dạy* (tỷ lệ sách vở và giáo viên sẵn có cho ngày đầu năm học, số học sinh đăng ký chính xác và dự báo chi phí), và *dinh dưỡng cho học sinh* (học sinh đăng ký ăn trưa tại trường).

Mục tiêu học tập và phát triển liên quan đến *kỹ năng nhân viên,* được đo lường bằng số giáo viên có ít nhất bảy năm kinh nghiệm, trình độ cao, và được hội đồng quốc gia công nhận; *sự hài lòng của nhân viên* , đo lường qua việc đi làm đều đặn, đóng góp, mức độ giao tiếp, làm việc nhóm và tinh thần. FCSS đặt quan điểm tài chính ở dưới cùng bản đồ chiến lược với một mục tiêu *quản lý tài chính hiệu quả,* đánh giá bằng số tiền chi tiêu cho hỗ trợ giảng dạy, số dư quỹ và chênh lệch ngân sách.

Nhóm dự án làm việc để bảo đảm các quy trình thu thập dữ liệu và báo cáo phù hợp với từng thước đo. Họ thiết lập các chỉ tiêu hoạt động cho toàn hệ thống theo từng thước đo dựa trên xu hướng lịch sử và trên số liệu so sánh với các trường ở quận khác. Các trường thành viên tiếp tục phát triển các biện pháp để đạt được các mục đích đã đề ra. Cuối năm 2001, tất cả các trường trong hệ thống FCSS đều sử dụng Thẻ điểm cân bằng để phát triển kế hoạch chiến lược của mình và định hướng phân phối nguồn lực.

Kết quả

Sau đây là một số các phản ứng và tác động ngắn hạn từ Thẻ điểm cân bằng của FCSS:

- Sau một năm, tỷ lệ học sinh vượt qua bài kiểm tra toán chuẩn tăng 22% (từ 66% tăng lên 88%).
- Một Hiệu trưởng phát triển một công cụ để theo dõi sự tiến bộ của giáo viên và học sinh trong suốt năm học thay vì đợi kết quả cuối năm.
- Một Hiệu trưởng trung học tuyên bố, "Tôi muốn 90% học sinh phải vượt qua mọi tiêu chuẩn. Đó là những gì tôi đưa vào kế hoạch."
- Một Trợ lý giám sát của một phòng điều hành cho biết "Kế hoạch buộc chúng tôi đặt ra những câu hỏi khó như vì sao lại có danh sách các việc phải sử dụng ngân sách. Tại sao chúng ta lại làm công việc *X* nếu *X* không giúp chúng ta đạt mục tiêu?"
- Một Hiệu trưởng tiểu học khẳng định "Thẻ điểm cân bằng cho tôi biết ưu tiên nào là quan trọng để giúp hệ thống hoạt động tốt hơn."

Năm 2001, Hội đồng trường học quận Fulton thông qua kế hoạch thưởng theo hiệu quả hoạt động cho nhà quản lý và các thành viên giám sát dựa trên mức hoàn thành chỉ tiêu BSC trong cả hệ thống. Quan trọng hơn, Hội đồng thông qua kế hoạch động viên tài chính cho giáo viên với phần thưởng lên đến 2.000 đô la Mỹ cho nhân viên nào đóng góp cho việc thực hiện mục tiêu theo kế hoạch chiến lược của trường mình. Các trường học lập ra tiêu chuẩn và chỉ tiêu cho kế hoạch, theo các mục tiêu chung và được thông qua bởi ban quản lý trung tâm. Chương trình động viên mới thay đổi sự tập trung ở các trường địa phương từ đo lường theo hiệu suất sang khen thưởng theo hiệu suất.

Một bài báo trên tờ *Citizen* ngày 7 tháng 2 năm 2003 tường thuật bài diễn văn hàng năm do Tiến sĩ Thomas M. Payne, quyền trưởng điều hành FCSS, trình bày. Ông cho biết:

> *Hệ thống trường học đang có những tiến bộ thận trọng và vững chắc để cải thiện thành tựu của học sinh và hiệu suất của tổ chức. Chúng tôi phát triển ổn định, không tăng hay giảm bất ngờ… Chúng tôi đã thoát khỏi tình trạng trước đây nhờ kết hợp sử dụng các thông lệ tốt nhất từ giáo dục và kinh doanh. Chúng tôi hoạt động như một doanh nghiệp lớn kinh doanh giáo dục.*

Một số thành tựu trong suốt hai năm qua được Tiến sĩ Payne nêu lênnhư sau:

- Tỷ lệ học sinh đạt và/hoặc vượt tiêu chuẩn của bang về môn toán và tập đọc tăng 5 điểm phần trăm.
- Học sinh trung học lấy được tín chỉ đại học trước khi tốt nghiệp tăng từ 10% lên 16%.
- 76% học sinh thi xếp lớp đạt điểm 3 hoặc cao hơn (tăng 39% so với hai năm trước đó và cao hơn 17% so với tỷ lệ trung bình của vùng).

- Số học sinh thi SAT tăng từ 1.837 lên 3.192 trong tám năm; điểm thi trung bình tăng từ 992 lên 1039 trong giai đoạn này. Ở FCSS, 88% phần trăm học sinh năm cuối thi SAT so với tỷ lệ trung bình của cả nước là 45%.
- Chỉ có 7% phụ huynh của FCSS lo lắng về vấn đề an toàn, so với mức 31% của cả nước.
- Số giờ tình nguyện tăng hơn 87.000 giờ. 98.000 tình nguyện viên tham gia hỗ trợ các hoạt động của FCSS.
- 82% phụ huynh hài lòng về trường học của con mình, so với tỷ lệ 68% của cả nước.
- Các trường thành viên mới được khánh thành đúng thời điểm và không vượt ngân sách.
- Trong ngày khai trường, sách giáo khoa, dụng cụ và thiết bị đã được chuẩn bị đầy đủ tại tất cả các trường.
- Ngân sách cuối cùng nằm trong 1% doanh thu và chi phí ước tính.

Tiến sĩ Payne dùng câu chuyện ngụ ngôn Ê-dốp "Thỏ và Rùa" để nhắc nhở mọi người rằng sự bền chí, chứ không phải tốc độ, là điều quan trọng để đạt được mục tiêu. FCSS sẽ dùng hệ thống quản lý hiệu quả hoạt động Thẻ điểm cân bằng để liên tục cải tiến và phát huy danh tiếng FCSS là một trong những hệ thống trường học hàng đầu ở Georgia và cả nước Mỹ.

––––––––––––––––––––––––

Chúng tôi cảm ơn sự hỗ trợ nhiệt thành của Martha Taylor-Greenway vì đã cung cấp và cho phép sử dụng tài liệu về tình huống của Fulton County School System.

Chương XV

CÁC TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN

Áp dụng Thẻ điểm cân bằng cho các tổ chức phi lợi nhuận là một trong những phần mở rộng được mong đợi nhất từ khái niệm nguyên thủy. Những tổ chức này cố gắng đạt kết quả theo sứ mệnh, chứ không phải đạt kết quả tài chính cao. Vì vậy, hơn cả các công ty vì lợi nhuận, các tổ chức này cần một hệ thống các thước đo tài chính và phi tài chính toàn diện để khuyến khích và đánh giá kết quả hoạt động của họ.

Bản đồ chiến lược của Nhà hát nhạc kịch Boston Lyric Opera (BLO) minh họa cách đo lường kết quả của một tổ chức với các sản phẩm vô hình, chẳng hạn như một bản nhạc hay hoặc một cảm giác thú vị. BLO áp dụng Thẻ điểm cân bằng sau một thời gian phát triển và thành công nhanh chóng để có thể có được một chiến lược rõ ràng cho tương lai mà nhân viên, ban lãnh đạo và các nghệ sĩ hiểu rõ và hỗ trợ thực hiện. Bản đồ chiến lược của BLO thể hiện kết quả mong muốn và động lực hoạt động của ba thành phần chủ chốt – nhà tài trợ trung thành và hào phóng, cộng đồng opera quốc gia và quốc tế, và cư dân địa phương ở Boston. Bản đồ chiến lược này đã dẫn đến các biện pháp thực thi sứ mệnh, bắt đầu từ những nhân viên sơ cấp, sự gắn kết tốt hơn của các quy trình quản lý và điều hành, và sự hỗ trợ cho một Nhà hát nhạc kịch cộng đồng chính ở Boston.

Tổ chức *Dạy học vì nước Mỹ* (Teach for America – TFA) tuyển chọn một đội giáo viên quốc gia từ những sinh viên mới tốt nghiệp đại học, tài năng và năng động, cam kết dạy học hai năm tại các trường công lập ở thành thị và nông thôn. TFA sử dụng Bản đồ chiến lược để thể hiện các mục tiêu và động cơ cho hai chủ đề cốt lõi để thay đổi xã hội nhờ vào các thành viên trong tổ chức. Đầu tiên họ sẽ nâng cao kinh nghiệm học tập của học sinh hiện có bằng chính việc dạy học trong vòng hai năm của mình. Thứ hai, họ sẽ tác động đến quá trình cải cách giáo dục cơ bản tương lai thông qua định hướng nghề nghiệp tiếp sau đó và các hoạt động tham gia tình nguyện. TFA dùng Bản đồ chiến lược để kêu gọi một thế hệ các nhà tài trợ mới cùng tham gia với sứ mệnh của mình, gắn kết việc tuyển dụng cho đội ngũ giảng dạy, nhân viên và ban quản lý của mình, và tập trung nhiều hơn cho các hoạt động hỗ trợ các cựu học sinh.

BOSTON LYRIC OPERA

Bối cảnh

Boston Lyric Opera (BLO) có các ca sĩ, nhạc trưởng, đạo diễn, và nhà thiết kế đẳng cấp quốc tế. Sứ mệnh của BLO là tạo ra những sản phẩm opera chuyên nghiệp chất lượng cao, phát triển tài năng opera tương lai, và cổ vũ cho nghệ thuật opera thông qua giáo dục và tiếp cận cộng đồng. Tuyên bố sứ mệnh ba chiều này đủ để duy trì BLO qua giai đoạn phát triển ban đầu. Giữa năm 1995 và 2005, lượng khán giả thường xuyên tăng hơn gấp đôi và số chương trình biểu diễn tăng 50%, đưa BLO trở thành công ty opera phát triển nhanh nhất trong khu vực Bắc Mỹ

Tình huống

Năm 2000, công ty đối mặt với thử thách về định hướng phát triển. Ngay cả khi có lượng khán giả cao hơn, doanh thu từ bán vé vẫn ít hơn 40% tổng chi phí hoạt động. BLO cần phải chuyển nhiều khán giả thường xuyên

thành nhà tài trợ và thu hút quỹ đóng góp lớn từ những người ủng hộ. Một thành viên quản trị chủ chốt nhận thấy cơ cấu quản lý kiểu "tủ bếp" ở BLO không còn phù hợp nữa và phải có một quy trình hoạch định chiến lược chính thức cho giai đoạn kế tiếp. Đã từng tham dự một số tổ chức nghệ thuật, vị thành viên Hội đồng quản trị này chứng kiến nhiều tổ chức thất bại vì đội ngũ lãnh đạo không chủ động lôi kéo hội đồng quản trị cùng tham gia thảo luận và hoạch định chiến lược.

Tổng giám đốc Janice Del Sesto thành lập đội dự án gồm những nhà quản lý cấp cao và các thành viên chủ chốt trong Hội đồng quản trị của BLO để phát triển một chiến lược rõ ràng theo Bản đồ chiến lược kiểu Thẻ điểm cân bằng. Đội dự án gồm chủ tịch Hội đồng quản trị, chủ tịch ủy ban kế hoạch, và các thành viên ban điều hành, có cả Del Sesto và phó tổng giám đốc Sue Dahling-Sullivan. Ellen Kaplan, một thành viên Hội đồng giàu kinh nghiệm trong việc thực hiện BSC ở các tổ chức phi lợi nhuận, làm việc như một nhà tư vấn và hỗ trợ nội bộ.

Bản đồ chiến lược

Đội dự án tổ chức Bản đồ chiến lược theo ba chủ đề cao cấp, mỗi chủ đề liên quan đến một nhóm khách hàng quan trọng (xem hình 15-1):

1. *Những người ủng hộ trung thành và hào phóng* : Doanh thu từ bán vé, ngay cả khi bán hết sạch vé của mọi buổi biểu diễn, cũng chỉ bù đắp được ít hơn 35% chi phí hàng năm. Số lượng khán giả thường xuyên sẵn sàng chi trả cao hơn giá vé (opera là chương trình biểu diễn nghệ thuật tốn kém nhất) là yếu tố quan trọng cho thành công dài hạn. BLO cần sự ủng hộ rộng rãi và lâu dài từ các nhà tài trợ, các quỹ xã hội và cộng đồng. Mục tiêu khách hàng cho chủ đề chiến lược này bao gồm việc thu hút các nhà tài trợ mới, tăng lượng ủng hộ từ các nhà tài trợ hiện có và tuyển dụng thêm các thành viên Hội đồng quản trị mới để giúp BLO hoàn thành các mục tiêu chiến lược của mình.
2. *Sân khấu opera quốc gia và quốc tế* : BLO không hy vọng cạnh tranh với các nhà hát opera lớn trên thế giới, nhưng vẫn muốn khác biệt hóa so với nhiều nhà hát khác ở khu vực Bắc Mỹ. BLO biết rằng việc thu hút các tín đồ opera mới giàu có bằng cách trình diễn Mozart, Puccini và Verdi sẽ không đủ để thực hiện được các yếu tố khác trong sứ mệnh của mình. BLO muốn có tác động đến sân khấu opera trong và ngoài nước thông qua các sản phẩm nghệ thuật sáng tạo và thú vị.

   Mục tiêu khách hàng cho chủ đề chiến lược thứ hai này bao gồm thu hút các tài năng trẻ giỏi nhất để bồi dưỡng thành diễn viên tương lai trong các công ty opera hàng đầu thế giới và phát triển một phong cách BLO độc đáo: biểu diễn sinh động, đơn giản và tao nhã các tác phẩm đại chúng, ít nổi tiếng và mang tính đương đại.

Hình 15-1: Bản đồ chiến lược của Nhà hát Opera Boston Lyric

3. *Cộng đồng* : để thu hút các thế hệ khán giả mới, BLO sẽ gây dựng sự ủng hộ cho opera trong cộng đồng lớn ở Boston và phát triển chương trình giảng dạy opera cho thiếu nhi, cho gia đình và trường học của các em.

Với mục tiêu khách hàng được xác định cho ba đối tượng này, đội dự án có thể tiếp tục xác định mục tiêu cho ba chủ đề chiến lược. Chủ đề *nâng cao quan hệ khách hàng* thúc đẩy thực hiện mục tiêu với khách hàng là các ủng hộ viên trung thành và hào phóng. Các quy trình trong chủ đề *Vận hành xuất sắc* khuyến khích các vở diễn chất lượng và sáng tạo, được công nhận trong và ngoài nước. Chủ đề đổi mới hay tăng sự nhận biết thương hiệu nhắm vào việc tăng cường giáo dục, nhận thức và hỗ trợ trong cộng đồng dân cư Boston. Ba chủ đề chiến lược tạo ra mối liên kết chặt chẽ giữa yếu tố khách hàng và yếu tố nội bộ trong Bản đồ chiến lược của BLO.

Mục tiêu học tập và phát triển liên quan đến việc phát triển nguồn nhân lực, gắn kết tổ chức và triển khai công nghệ để nâng cao hiệu quả của các quy trình nội bộ quan trọng. Và *yếu tố tài chính,* với các mục tiêu về sức mạnh tài chính và kế hoạch tăng trưởng, bảo đảm nền tảng cho Bản đồ chiến lược BLO.

Kết quả và Giai thoại

Đội dự án BLO đưa Thẻ điểm xuống từng bộ phận trong công ty, bao gồm cả những người phụ trách các nghệ sĩ. Quy trình thúc đẩy tính thống nhất và trung thực của mục đích vốn không tồn tại trước đây. Hội đồng quản trị trở nên am hiểu hơn và nhận thức rõ hơn ba ưu tiên của công ty. Họ không còn tập trung vào các biện pháp vô ích theo một trong số ba chủ đề chiến lược. Tất cả các thành viên của công ty phải gắn kết và tập trung vào chiến lược của BLO.

Tổng giám đốc, Jan Del Sesto, viết ba chủ đề lên bảng trắng trong phòng họp trước mỗi cuộc họp, và tuyên bố "Tôi muốn cuộc thảo luận của chúng ta chỉ liên quan đến các hoạt động hỗ trợ cho các chủ đề này. Nhờ đó, chúng ta giữ được sự tập trung vào các mục tiêu của mình." Del Sesto lưu ý rằng giai đoạn trước khi có BSC, các hoạt động gây quỹ hay tăng số lượng khán giả có quá ít thước đo đánh giá thành công và hầu như không liên kết với chiến lược. Giai đoạn hậu BSC, phòng phát triển thiết lập các ưu tiên trong công việc và định hình các hoạt động hàng ngày để tập trung vào các "nhà tài trợ trung thành và hào phóng." Những bộ phận này không sử dụng nguồn lực khan hiếm của họ cho những chương trình không đem lại thu nhập đáng kể như trước đây nữa. Lần đầu tiên các nhân viên trẻ được đào tạo nghệ thuật hiểu được công việc hàng ngày của họ ảnh hưởng đến việc kinh doanh và khả năng hoàn thành sứ mệnh của BLO như thế nào. Nhân viên bắt đầu chú trọng đến những sáng kiến và sự kiện có ảnh hưởng lớn nhất đến mục tiêu của tổ chức. Những sáng kiến cần sự phối hợp của nhiều bộ phận xuất hiện: Một nhân viên trẻ thiết kế một ứng dụng cơ sở dữ liệu mới để quản lý thông tin tài trợ và tăng mức độ thành công của các hoạt động kêu gọi tài trợ. Phòng phát triển bắt đầu làm việc với phòng marketing/phòng vé sắp xếp chỗ ngồi cho khách VIP và các biện pháp giáo dục nhà tài trợ. Nhiều gợi ý xuất phát từ các nhân viên. Một nhân viên sản xuất chương trình trẻ tạo ra một chương trình tham quan hậu trường cho các thành viên Hội đồng quản trị và các nhà tài trợ hào phóng xem cách biểu diễn phép thuật trong vở *Chiếc sáo thần (The magic flute)* . Đối với mục tiêu cộng đồng, công ty thực hiện một chương trình mới, "Carmen trong đời thường," với hai đêm biểu diễn miễn phí cho hơn 130.000 người ở công viên trung tâm Boston vào tháng 9 năm 2002. Với nhiều người dân, đó là lần đầu tiên họ được xem opera.

BSC trở thành một công cụ quản lý để thiết lập ưu tiên giữa cho biện pháp, để động viên nhân viên, gắn kết Hội đồng, và kêu gọi tài trợ bên ngoài cho các hoạt động sản xuất và tiếp cận cộng đồng của BLO.

––––––––––––––––––––––––––––

Chúng tôi gửi lời cảm ơn đến Ban điều hành gồm Janice Del Sesto (tổng giám đốc), Sue Dahling-Sullivan (phó tổng giám đốc), và Hội đồng quản trị của BLO gồm Sherif Nada (chủ tịch), Ken Freed (ủy viên kế hoạch), và Ellen Kaplan (tư vấn dự án BSC).

DẠY HỌC VÌ NƯỚC MỸ (TEACH FOR AMERICA)

Bối cảnh

Wendy Kopp thành lập tổ chức *Dạy học vì nước Mỹ* (Teach for America, TFA) vào năm 1989, dựa trên luận văn tốt nghiệp của bà tại trường Princeton [1] . Bà mong muốn một ngày nào đó tất cả trẻ em trên nước Mỹ đều có cơ hội được tham gia một nền giáo dục hoàn hảo. TFA tuyển chọn một đội giáo viên quốc gia từ những sinh viên mới tốt nghiệp đại học có tài và năng động, cam kết dạy học hai năm tại các trường công lập ở thành thị lẫn nông thôn. TFA là một trong số các tổ chức phi lợi nhuận mới nổi thành công nhất trong những năm gần đây. Đến năm 2002, tổ chức này có hơn 8.000 thành viên, phục vụ hơn một triệu học sinh ở 16 vùng thành thị và nông thôn.

Chiến lược

Chiến lược TFA dựa trên một mô hình cụ thể về thay đổi xã hội trong đó các thành viên thể hiện hai vai trò. Đầu tiên, họ sẽ nâng cao kinh nghiệm học tập và kinh nghiệm sống của học viên hiện tại thông qua vị trí giảng dạy hai năm của mình. Hai là, họ sẽ gây ảnh hưởng đến cải cách giáo dục cơ bản trong suốt cuộc đời họ qua nghề nghiệp và các hoạt động tình nguyện của mình.

Ngay cả trước khi sử dụng Thẻ điểm cân bằng, TFA đã lập ra năm ưu tiên tổ chức quan trọng và bắt đầu đo lường kết quả của từng ưu tiên. Các ưu tiên đó là:

1. Bảo đảm các thành viên trong tổ chức phải thực sự thành công trong việc thu hẹp khoảng cách giữa học sinh của họ với học sinh ở các khu vực có điều kiện tốt hơn.
2. Thúc đẩy tinh thần lãnh đạo của cựu học sinh trong việc theo đuổi những thay đổi hệ thống cần thiết để thực hiện tầm nhìn của tổ chức.
3. Bảo đảm phong trào của chúng ta được thực hiện ở mức độ rộng nhất, đa dạng nhất về mặt dân tộc và chủng tộc.

4. Phát triển một nguồn quỹ bền vững để hỗ trợ công việc của chúng ta.
5. Xây dựng một tổ chức đa dạng, thịnh vượng có khả năng tạo ra những kết quả vượt trội một cách ổn định theo thời gian.

Một số biện pháp cụ thể được sử dụng để cải thiện kết quả của từng vấn đề ưu tiên nêu trên.

Bản đồ chiến lược

Với một nền tảng tốt về xây dựng chiến lược và đo lường kết quả thực hiện, việc trình bày các ưu tiên và thước đo trong một mô hình Bản đồ chiến lược là một bước phát triển tự nhiên. Ban điều hành của TFA đã chuyển đổi tầm nhìn, sứ mệnh và các ưu tiên cấp cao của tổ chức vào một Bản đồ chiến lược theo Thẻ điểm cân bằng gồm nhiều mục tiêu chiến lược được liên kết với nhau (xem hình 15-2).

Hình 15-2: Bản đồ chiến lược của Teach for America

Ở vị trí cao nhất của bản đồ là yếu tố tác động xã hội. Yếu tố này có hai mục tiêu cao cấp: cải thiện kết quả học tập của học sinh hiện tại và nâng cao cơ hội học tập cho học sinh tương lai. Mục tiêu đầu tiên rất khó đo lường vì thiếu các thước đo tiêu chuẩn và chất lượng cao ở nhiều trường học, vùng địa phương, lãnh vực môn học và điểm số. TFA chọn sử dụng một thước đo chủ quan dựa trên việc nhân viên "biết những gì mình thấy." Nhân viên TFA, trong các cuộc họp mặt trực tiếp từng người cuối năm, sẽ hỏi các thành viên xem học sinh của họ đã bắt đầu với trình độ như thế nào, kết thúc năm học với trình độ ra sao, và làm thế nào họ biết được điều đó. Những giáo viên nào có thể cung cấp đầy đủ bằng chứng hợp lý về mức tiến bộ cao của học sinh (được định nghĩa cụ thể hơn qua một tiêu chuẩn nội bộ) sẽ được ghi điểm theo thước đo này.

Mục tiêu cao cấp thứ hai, tạo ra thay đổi xã hội, sử dụng một số thước đo mới:

- Số lượng cựu học sinh (là thành viên của tổ chức trước đây) ở những vị trí có ảnh hưởng lớn đến thay đổi xã hội
- Số lượng cựu học sinh tham gia vào các chương trình đặc biệt
- Kết quả của các nghiên cứu trước đây

TFA hàng năm sẽ quan sát con đường nghề nghiệp của các cựu học sinh để tìm hiểu bao nhiêu người gần đây đã có vị trí quan trọng có thể tác động đến thay đổi xã hội. Trong số các thước đo đặc biệt của mình, ban điều hành TFA nhấn mạnh bốn con đường khuyến khích cựu học sinh đi theo: làm việc cho cơ quan công cộng hoặc chính sách công, trở thành quản lý ở trường học hoặc quận, trở thành những giáo viên xuất sắc, và viết báo về giáo dục và cộng đồng có thu nhập thấp. Thước đo thứ ba dựa trên những nghiên cứu đặc biệt như Surdna và Stanford đã thực hiện về tác động của việc tham gia TFA đối với các cựu học sinh.

Các thước đo tác động xã hội giúp truyền thông đến nhân viên, người hỗ trợ nguồn lực, và đặc biệt là chính các thành viên, rằng sự thành công không chỉ gói gọn trong kinh nghiệm làm việc hai năm của họ. Để đạt được tầm nhìn của TFA, các thành viên của tổ chức phải trở thành những đại diện lâu dài cho những thay đổi và cải cách giáo dục.

TFA tổ chức yếu tố các đòn bẩy vận hành nội bộ chủ chốt theo ba chủ đề chiến lược liên quan chặt chẽ đến các ưu tiên hiện tại của tổ chức:

- Phát triển quy mô và sự đa dạng của các thành viên
- Nâng cao hiệu quả làm việc của các thành viên
- Tạo điều kiện cho phong trào cựu học sinh

Yếu tố năng lực tổ chức gồm vài mục tiêu học tập và phát triển đặc trưng liên quan đến việc nâng cao tài năng và tính đa dạng của đội ngũ nhân viên, triển khai công nghệ tiên tiến, và gắn kết mục tiêu của nhân viên theo chiến lược. Một mục tiêu mới tập trung vào việc xây dựng năng lực cho Hội đồng điều hành quốc gia của tổ chức.

Kết quả

TFA sử dụng Bản đồ chiến lược và Thẻ điểm cân bằng trong nhiều cách khác nhau để truyền thông định hướng và làm rõ những thách thức tương lai. Ví dụ như, tại một cuộc họp quan trọng của các "nhà đầu tư", những người đóng góp phần lớn ngân quỹ để giúp TFA phát triển, bài trình bày về bản đồ chiến lược và thẻ điểm đã dẫn đến một cuộc thảo luận sôi nổi về cách thức đo lường tác động của các cựu học sinh. Cuộc thảo luận này, và nhiều thảo luận sau đó, cuối cùng tạo ra một thước đo mới về tác động của cựu học sinh, được tất cả các bên có quyền lợi liên quan nhất trí. Một cuộc thảo luận khác về bản đồ chiến lược giúp tăng cường sự tập trung vào các quy trình nội bộ chủ chốt. Trước đây, các lãnh đạo cấp cao có khuynh hướng suy nghĩ và quản lý quy trình phân bổ đội ngũ thành viên vào các trường cấp quận như một trong nhiều nỗ lực nhằm huấn luyện và ủng hộ họ. Sau khi xác định "phân bổ công tác" là một đòn bẩy quan trọng riêng biệt, tổ chức tập trung vào thực hiện mọi việc để bảo đảm quy trình phân bổ diễn ra thông suốt.

Trong một vài năm vừa qua, mặc dù gặp phải một môi trường khó khăn vì việc suy giảm quỹ tài trợ và sự giám sát chặt chẽ dành cho các tổ chức phi lợi nhuận, TFA vẫn tiếp tục phát triển. Hồ sơ xin gia nhập thành viên tổ chức tăng từ dưới 5.000 năm 2001 lên 13.800 năm 2002 và gần 16.000 năm 2003. Điều này giúp đội ngũ thành viên thực tế tăng từ trên 900 lên gần 1,900 (gần vượt kế hoạch trước một năm, mục tiêu năm 2004 là 2.000). Mục tiêu đánh giá hiệu quả của các thành viên buộc họ phải đổi mới chương trình đào tạo và nâng cao mạng lưới ủng hộ của địa phương. Phong trào của cựu học sinh tiếp tục thành công, chẳng hạn như hoạt động của Văn phòng giới thiệu việc làm. Mặc dù rất cẩn trọng, ban điều hành của tổ chức vẫn hy vọng tiếp tục duy trì mức tăng trưởng của hoạt động gây quỹ ở mức 30% hàng năm và hoàn thành mục tiêu doanh thu năm 2003 là gần 28 triệu đô la Mỹ, so với mức 12 triệu đôla năm 2000. Và tổ chức cũng tiếp tục xây dựng năng lực tương lai bằng việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ, xây dựng đội ngũ nhân viên mới hùng hậu và thu hút các thành viên hội đồng quốc gia mới.

Chúng tôi cảm ơn sự hỗ trợ của Jerry Hauser, giám đốc điều hành của TFA vì đã chia sẻ những kinh nghiệm của tổ chức.

[1] . Wendy Koop, *Một ngày cho tất cả trẻ em…: Chiến thắng không tưởng của chương trình Dạy học vì nước Mỹ và điều tôi học được từ đó (One Day All Children…:The Unlikely Triumph of Teach for America and What I Learned Along the Way)* (New York: Public Affairs, 2001)

VỀ CÁC TÁC GIẢ

ROBERT S. KAPLAN là giáo sư Marvin Bower về phát triển lãnh đạo tại Harvard Business School. Trước đây ông là giảng viên của Trường Sau đại học về Quản trị công nghiệp thuộc Viện đại học Carnegie-Mellon, nơi ông giữ cương vị Hiệu trưởng từ năm 1977 đến 1983. Ông là tác giả của loạt chương trình video của Harvard Business School về *Đo lường kết quả hoạt động Doanh nghiệp,* là tác giả hoặc đồng tác giả của 13 bài viết khoa học trên tạp chí *Havard Business Review,* hơn 100 bài viết khoa học khác, 11 quyển sách, trong đó có 3 quyển cùng viết với David Norton. Lĩnh vực nghiên cứu, giảng dạy, tư vấn và thuyết trình của ông tập trung vào các hệ thống quản lý chi phí và kết quả hoạt động mới, chủ yếu là Thẻ Điểm Cân Bằng và Định Phí Theo Hoạt Động. Ông đã được nhận rất nhiều giải thưởng, bao gồm giải thưởng Nhà Giáo Dục Xuất Sắc của Hội Kế toán Mỹ và giải thưởng của Viện Kế toán Quản trị Công (Anh) về "Đóng góp to lớn cho nghiệp vụ kế toán". Tiến sĩ Kaplan là Chủ tịch của Hiệp Hội Thẻ điểm cân bằng. Có thể liên lạc với ông qua địa chỉ email rkaplan@hbs.edu.

DAVID P. NORTON là Giám đốc công ty Hiệp hội Thẻ điểm cân bằng, một công ty dịch vụ chuyên nghiệp thúc đẩy nhận thức, sử dụng, nâng cao và bảo vệ Thẻ điểm cân bằng trên toàn thế giới. Trước đây ông là Giám đốc Renaissance Solutions, một công ty tư vấn do ông đồng sáng lập năm 1992, và đảm nhiệm vị trí giám đốc tại công ty Nolan, Norton & Company trong 17 năm. Tiến sĩ Norton là một chuyên gia tư vấn quản trị, nhà nghiên cứu và diễn giả về lĩnh vực quản lý kết quả chiến lược. Cùng với Robert Kaplan, ông là người đồng sáng tạo khái niệm Thẻ điểm cân bằng, đồng tác giả của 4 bài viết trên tạp chí *Havard Business Review* , và đồng tác giả quyển *Thẻ điểm cân bằng: chuyển hóa chiến lược thành hành động (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action)* và *Tổ chức tập trung vào chiến lược: Làm thế nào các công ty Thẻ điểm cân bằng phát triển trong môi trường kinh doanh mới (The Strategy-Focused Organziaton: How Balanced Scorecard companies Thrive in the New Business Environment).* Ông là thành viên ban quản trị Viện Worcester Polytechnic và nguyên Giám đốc của ACME (Association

of Consulting and Management Engineers – Hội các kỹ sư tư vấn và quản trị). Có thể liên lạc với ông qua địa chỉ email dnorton@bscol.com.